

Münster 1981

Peter Michael Cremer

**DIE HORIZONTALE HÄNDLERAUSWAHL
ALS MEHRSTUFIGES ENTSCHEIDUNGSPROBLEM
DES KONSUM - GÜTERHERSTELLERS –
UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG EINER
EMPIRISCHEN EXPLORATION BEI
HERSTELLERN >EXKLUSIVER< WOHNMÖBEL**

1981

1983



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555410_0001

DIE HORIZONTALE HÄNDLER-AUSWAHL ALS MEHR-
STUFIGES ENTSCHEIDUNGSPROBLEM DES KONSUM-
GÜTERHERSTELLERS - UNTER BESONDERER BERÜCK-
SICHTIGUNG EINER EMPIRISCHEN EXPLORATION
BEI HERSTELLERN "EXKLUSIVER" WOHNMÖBEL

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den Fachbereich
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität
zu Münster

vorgelegt von
Peter Michael Cremer
aus Essen
1983



Erster Berichterstatter: Prof. Dr.Ahlert
Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr.Meffert
Dekan: Prof. Dr.Ahlert
Tag der mündlichen Prüfung : 19.Mai 1981

MEINEN ELTERN IN
DANKBARKEIT

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	
1. Problemstellung	1
2. Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung	7
3. Gang der Untersuchung	10
I. Teil: Grundlegung - Die Problematik der Absatzmittlerselektion unter besonderer Berücksichtigung der horizontalen Händlerauswahl auf der Einzelhandelsstufe	14
1. Begriffliche Grundlagen und Typologie der Absatzmittlerselektionsentscheidungen	14
1.1. Abnehmerselektion als Maßnahmenkomplex der Absatzkanalpolitik	14
1.2. Strukturelemente der Abnehmerselektionsentscheidungen	19
1.3. Typologie der Abnehmerselektionsentscheidungen	22
1.4. Prozeßelemente der Absatzmittlerselektionsentscheidungen	27
2. Träger absatzkanalpolitischer Entscheidungen	41
2.1. Der Marketingführer als Träger absatzkanalpolitischer Entscheidungen	41
2.2. Determinanten der Marketingführerschaft	44
2.3. Der Beziehungszusammenhang von Marketingführerschaft und Absatzmittlerselektion	47
3. Die Ziele der Absatzmittlerselektion aus der Sicht des Trägers der Selektionsentscheidung	56
4. Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl aus Herstellersicht	66
4.1. Die Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion	67
4.1.1. Produktbezogene Bestimmungsfaktoren	67

4.1.1.1. Die Behandlung des Einflusses der Produkteigenschaften auf die Wahl der Absatzkanalstruktur im Schrifttum	69
4.1.1.2. Der Beziehungszusammenhang zwischen Produkteigenschaften, Ausprägungen und Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe	75
4.1.2. Herstellerbezogene Bestimmungsfaktoren	80
4.1.3. Marktbezogene Bestimmungsfaktoren	88
4.2. Rechtsvorschriften als Begrenzungsfaktoren der Absatzmittlerselektion	99
5. Das Einkaufsstättenimage aus Konsumentensicht als "psychologische" Determinante der horizontalen Einzelhändlerselektion des Herstellers	103
5.1. Das Imagekonzept in der Theorie des Einkaufsstättenwahlverhaltens	105
5.2. Die Operationalisierung des Einkaufsstättenimage als Kriterium der Absatzmittlerselektion des Herstellers	112
5.2.1. Das Distanzmaß zwischen Real- und Idealimage als "psychologisches" Selektionskriterium	112
5.2.2. Die Einordnung des Imagekriteriums in den Selektionsprozeß des Herstellers	118
5.2.2.1. Das Einkaufsstättenimage als erstes Auswahlkriterium im detaillierten Bewertungsprozeß	118
5.2.2.2. Das Einkaufsstättenimage als Feinauswahlkriterium	122
5.2.2.3. Konsequenzen für die Absatzmittlerselektion bei verschiedenen Graden der Übereinstimmung von Real- und Idealimage	124
6. Entscheidungsmodelle zur Absatzmittlerauswahl im Schrifttum	128

	Seite
6.1. Übersicht der älteren Modelle zur Absatzkanalwahl	128
6.2. Anforderungen an die Modelle der Absatzmittlerauswahl	130
6.3. Systematisierung der Modellansätze zur Absatzmittlerselektion	133
6.4. Alternative Modellansätze der Absatzmittlerselektion	136
6.4.1. Optimierungsmodelle	136
6.4.1.1. Marginalanalytisches Modell zur Absatzmittlerselektion	138
6.4.1.1.1. Grundstruktur	138
6.4.1.1.2. Anwendungsprobleme	141
6.4.1.2. Linearer Programmierungsansatz zur Absatzmittlerselektion	143
6.4.1.2.1. Grundstruktur	144
6.4.1.2.2. Anwendungsprobleme	158
6.4.2. Simulationsmodelle	161
6.4.3. Decision-Calculus-Modelle	166
II. Teil: Die Absatzmittlerselektion in der Praxis - Eine empirische Untersuchung auf dem Wohnmöbelmarkt in der Bundesrepublik Deutschland	169
1. Allgemeine Angaben zur schriftlichen Befragung der Möbelhersteller	169
1.1. Zwecksetzung der empirischen Untersuchung	171
1.2. Zielgruppe der Untersuchung	172
2. Das Zielsystem der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht	176

	<u>Seite</u>
2.1. Die von den befragten Möbelherstellern verfolgten Ziele bei der horizontalen Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe	178
2.2. Die quantitativen und qualitativen absatzmittlerselektionspolitischen Zielsetzungen im einzelnen und deren komplexes Zusammenwirken im Zielsystem der Absatzmittlerselektion	180
2.3. Zusammenhänge zwischen Zielen der Absatzmittlerauswahl und abnehmerselektionspolitischen Bewertungsmerkmalen	190
3. Die Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren der Absatzmittlerselektion aus der Sicht der befragten Möbelhersteller	193
3.1. Die Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl aus Herstellersicht	194
3.1.1. Herstellerbezogene Bestimmungsfaktoren	194
3.1.2. Produktbezogene Bestimmungsfaktoren	203
3.1.3. Marktbezogene Bestimmungsfaktoren	215
3.2. Die Bedeutung rechtlicher Vorschriften als Begrenzungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl	222
3.3. Analyse der Zusammenhänge der Bestimmungsfaktoren und Ziele der Absatzmittlerselektion	230
3.4. Zusammenfassende Würdigung der Bedeutung der Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren für die Absatzmittlerselektion des Herstellers	231
4. Das Einkaufsstättenimage als "psychologisches Selektionskriterium des Herstellers	237
4.1. Die Bedeutung des Herstellerimage (bzw. Markenimage) für das Kaufverhalten der Konsumenten	239

	Seite
4.2. Die Bedeutung des Einkaufsstättenimage für die Selektionsentscheidung der befragten Möbelhersteller	241
4.3. Die für die Imagebildung relevanten Imagedimensionen	245
4.4. Der Stand der Imageforschung in dem befragten Herstellerkreis	254
5. Die von den befragten Möbelherstellern verwendeten Verfahren zur Ermittlung geeigneter Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe	260
III. Teil: Ein mehrstufiger Modellansatz zur Absatzmittlerbewertung aus Herstellersicht unter Berücksichtigung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung	270
1. Grundlagen der Bewertung potentieller Absatzmittler	270
1.1. Die allgemeine Problematik der Absatzmittlerbewertung	270
1.2. Absatzmittlerbewertung im Rahmen der Individualbewertung oder der Klassifikation	271
2. Mehrstufiger Absatzmittlerbewertungsprozeß	273
2.1. Checklistenverfahren zur Vorauswahl potentiell geeigneter Alternativen	274
2.2. Scoringansatz zur Absatzmittlerbewertung basierend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung	276
2.2.1. Schrittweiser Aufbau des Scoringmodells	277
2.2.1.1. Wahl des Merkmalkatalogs	277
2.2.1.2. Gewichtung der Merkmale und Merkmalsgruppen	288
2.2.1.3. Bewertung der Absatzmittleralternativen	303
2.2.1.4. Ermittlung und Beurteilung des Gesamtpunktwertes der Alternativen	312
2.2.2. Der Einsatz des Scoringmodells zur Absatzmittlerbewertung im Dialogbetrieb	318

	Seite
2.2.2.1. Das Scoringmodell als Teil eines Marketing-informationssystems	318
2.2.2.2. Darstellung des programmierten Scoringmodells	320
2.2.2.2.1. Abruf des Merkmalkatalogs und der Gewichtungstabelle	321
2.2.2.2.2. Bewertung der Alternativen	323
2.2.2.2.3. Ermittlung des Gesamtpunktwertes und Entscheidungsfindung	329
2.2.3. Gesamtbeurteilung des programmierten Scoringmodells	335
2.3. Die Anwendung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen zur Bewertung und Selektion von Absatzmittlern	338
2.3.1. Einperiodische Kosten- und Gewinnvergleichsrechnungen und deren Wert für die Beurteilung der Absatzmittlerstruktur	339
2.3.1.1. Das Konzept der Segmenterfolgsrechnung	339
2.3.1.2. Aussagefähigkeit der Segmenterfolgsrechnung für die Analyse der Absatzmittlerstruktur	347
2.3.2. Die Anwendung mehrperiodischer Investitionsrechnungen zur Bewertung potentiell in das Absatzkanalsystem zu integrierender Absatzmittler	352
2.4. Die Bewertung und Selektion von Absatzmittlern anhand des "psychologischen" Selektionskriteriums Einkaufsstättenimage	360
2.5. Würdigung des mehrstufigen Bewertungsansatzes zur Beurteilung der Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler	365
Schlußbetrachtung	366

	Seite
<u>Abbildungsverzeichnis</u>	
Abb. 1: Elemente der Absatzmittlerselektions- entscheidung	20
Abb. 2: Typologie der Absatzmittlerselektions- entscheidungen	24
Abb. 3: Die Phasen des Entscheidungsprozesses der horizontalen Absatzmittlerselek- tion aus Herstellersicht	29
Abb. 4: Beziehungszusammenhang zwischen dem Führungspotential des Herstellers und der bewußten Gestaltung des Absatzka- nals bzw. der ungehinderten Durchset- zung von Absatzmittlerselektionsent- scheidungen	49
Abb. 5: Beispiel für die inhaltliche Zerglie- derung eines absatzpolitischen Ziel- systems	64
Abb. 6: Beziehungszusammenhang von Produkt- eigenschaftsausprägungen und Absatz- kanallänge nach Mann	71
Abb. 7: Der Beziehungszusammenhang zwischen Produkteigenschaftsausprägungen und Ab- satzkanalwahl nach R.Maas	73
Abb. 8: Beziehungszusammenhänge zwischen den Produkteigenschaften und den absatz- marktgerichteten Marketinginstrumenten (potentieller) Absatzmittler	77
Abb. 9: Die aus den Ausprägungen der Produkt- eigenschaften (ceteris paribus) abge- leiteten Anforderungen an die Ausprä- gungen der absatzmarktgerichteten Marke- tinginstrumente der potentiellen Absatz- mittler	79
Abb. 10: Herstellerbezogene Bestimmungsfaktoren hinsichtlich ihrer Einflußnahme auf die Wahl der Absatzkanalstruktur	82
Abb. 11: Ausprägungen der herstellerbezogenen Be- stimmungsfaktoren und ihr (tendenzieller) Einfluß auf die Absatzkanalwahl	83
Abb. 12: Ausprägungen der Strukturmerkmale des Ab- satzmarktes des Herstellers und ihr ten- denzieller Einfluß auf die Absatzkanal- wahl	90

Abb. 13 : Beziehungen zwischen Einkaufsstättenwahl und Konsumentenmerkmalen	94
Abb. 14 : Beziehungszusammenhänge zwischen den "abgeleiteten" Konsumentenmerkmalen und den absatzmarktgerichteten Marketinginstrumenten potentieller Absatzmittler	95
Abb. 15 : Beziehungen zwischen Einkaufsstättenwahl des Konsumenten und Absatzmittlerselektion des Herstellers	98
Abb. 16 : Die Eindruckswertmatrix in Vektordarstellung nach Wiswede	108
Abb. 17 : Imagemodell und Meßkonzeptionen als Bezugsrahmen	111
Abb. 18 : Das Einkaufsstättenimage als erstes detailliertes Auswahlkriterium der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht. Selektionsentscheidungsprozeß Ablauf A	120
Abb. 19 : Das Einkaufsstättenimage als Feinauswahlkriterium der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht. Selektionsentscheidungsprozeß Ablauf B	123
Abb. 20 : Konsequenzen der Absatzmittlerauswahl aus den Ergebnissen des Vergleichs zwischen Ideal- und Realimage unter Berücksichtigung des Selektionsprozesses	125
Abb. 21 : Übersicht der älteren Absatzkanalmodelle	131
Abb. 22 : Systematisierung der Entscheidungsmodelle zur Absatzmittlerselektion	135
Abb. 23 : Ablaufdiagramm zur Prüfung der Zulässigkeit des Selektions- und Exklusivvertriebs, § 26 Abs.2 GWB	224

	Seite
Abb. 24: Gewichtung der Merkmalsgruppen durch "schrittweisen" Vergleich (Verfahren von Dathe und Schlegel)	296
Abb. 25: Programmbeispiel 1	322
Abb. 26: Programmbeispiel 2	324
Abb. 27: Programmbeispiel 3	326
Abb. 28: Programmbeispiel 4	327
Abb. 29: Programmbeispiel 5	331
Abb. 30: Programmbeispiel 6	332
Abb. 31: Programmbeispiel 7	334
Abb. 32: Programmbeispiel 8	335
Abb. 33: Imageprofile zweier Einkaufsstät- ten und fiktives Idealprofil ei- nes Einzelhandelsbetriebes für bestimmte Produkte (hochwertige Wohnmöbel)	362

Tabellenverzeichnis

	<u>Seite</u>
Tabelle 1: Bedeutung bestimmter Zielsetzungen der Händlerselektion aus Herstellersicht (Angaben in Prozent)	182
Tabelle 2: Bedeutung bestimmter Zielsetzungen der Einzelhändlerauswahl in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße des Herstellers	184
Tabelle 3: Korrelationskoeffizienten zwischen den Zielen der Absatzmittlerselektion und den Händlerbewertungsmerkmalen	191
Tabelle 4: Die Bedeutung vorgegebener, herstellerbezogener Bestimmungsfaktoren für die Selektionsentscheidung des Möbelherstellers	195
Tabelle 5: Zahl der vom Hersteller selektierten Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße des Herstellers	198
Tabelle 6: Die Bedeutung produktbezogener Bestimmungsfaktoren für die Selektionsentscheidung des Möbelherstellers	204
Tabelle 7: Die Bedeutung marktbezogener Bestimmungsfaktoren für die Selektionsentscheidung des Möbelherstellers	215
Tabelle 8: Korrelationskoeffizienten zwischen Zielen und Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion	231
Tabelle 9: Umfang und Wirkungsrichtung der Einflußnahme der Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren auf die Absatzmittlerauswahl aus der Sicht der befragten Unternehmer	236

	<u>Seite</u>
Tabelle 10: Gewogene arithmetische Mittelwerte der Mindestgesamtkosten einer Imageanalyse und der Durchschnittskosten je Untersuchungsart nach der Größe der Anbieter (gerundete Beträge)	243
Tabelle 11: Die von den Herstellern geschätzte Bedeutung vorgegebener Imagedimensionen bei der Bildung eines Einkaufsstättenimage aus Konsumentensicht	246
Tabelle 12: Die Imagedimensionen von Einzelhandelsgeschäften als Themenbereiche der Imageanalyse von Marktforschungsinstituten bzw. BBE's in der Bundesrepublik Deutschland	248
Tabelle 13: Faktoren, die bei der Wahl einer Einkaufsstätte für Wohnmöbel für den Konsumenten eine Rolle spielen	249
Tabelle 14: Anforderungen (bzw. Rollenerwartungen) der Konsumenten an das Verkaufspersonal in Geschäften mit Vollbedienung	250
Tabelle 15: Vorgehensweise bei der Ermittlung des Einkaufsstättenimage (potentieller) Absatzmittler	255
Tabelle 16: Die Verfahren der Datenerhebung zur Imageanalyse	256
Tabelle 17: Die Form der Datenerhebung nach der Art der Erhebungspersonen	257
Tabelle 18: Die Verfahren der Datenauswertung zur Imageanalyse	258
Tabelle 19: Die von den Möbelherstellern verwendeten Verfahren zur Ermittlung der geeigneten Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe	262

	<u>Seite</u>
Tabelle 20: Anteil der befragten Hersteller, die bestimmte Bewertungsmerkmale bei der Absatzmittlerbewertung berücksichtigen	281
Tabelle 21: Rangordnung der Bewertungsmerkmale nach ihrer Bedeutung für die Beurteilung der Belieferungswürdigkeit von Absatzmittlern auf der Einzelhandelsstufe	283
Tabelle 22: Rangordnung der Merkmalsgruppen	293
Tabelle 23: Bedeutung der Merkmalsgruppen	294
Tabelle 24: Gewichtungen der Merkmalsgruppen und Merkmale	301
Tabelle 25: Bewertungstabelle zur Beurteilung der Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler	310
Tabelle 26: Beispiel einer Segment-Erfolgsrechnung zur Absatzmittlerselektion	346
Tabelle 27: Berechnung der Distanzmaße der in Abbildung 33 dargestellten fiktiven Geschäftsimageprofile	364

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BBE	Betriebswirtschaftliche Beratungsdienste für den Einzelhandel
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
bzw.	beziehungsweise
ders.	derselbe
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
FfH	Forschungsstelle für den Handel
FfSb	Fachblatt für Selbstbedienung
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GfM	Gesellschaft für Marktforschung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HBR	Harvard Business Review
HdB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HdM	Handbuch der Marktforschung
HdP	Handbuch der Psychologie
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HdW	Handbuch der Wirtschaftswissenschaften

HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
insbes.	insbesondere
ISB	Institut für Selbstbedienung
JAVF	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchs- forschung
Jg.	Jahrgang
JoA	Journal of Advertising
JoAR	Journal of Advertising Research
JoB	Journal of Business
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
JoR	Journal of Retailing
MJ	Marketing Journal
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
sog.	sogenannt
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
unv.	unverändert
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WiSu	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Einleitung

1. Problemstellung

Zu den obligatorischen (unverzichtbaren) Entscheidungen des Konsumgüterherstellers im Bereich der Absatzkanalpolitik gehört die Auswahl der als Transaktionspartner gewünschten Abnehmer und die Ausschaltung der als Absatzpartner ungeeigneten Handelsbetriebe.¹

Auch derjenige Hersteller, der sich grundsätzlich für den Universalvertrieb entschieden hat, betreibt bewußt oder unbewußt eine Abnehmerselektion, indem er aus der Gesamtheit der potentiellen Abnehmer diejenigen selektiert, an die er seine Produkte veräußern will.²

Beim mehrstufigen Absatz resultiert dies zwangsläufig aus der Notwendigkeit einer Auswahl unter den Absatzkanalalternativen.

Auch beim einstufigen Absatz gibt es Teilbereiche des nur gedanklich fixierbaren Gesamtmarktes (im Inland oder Ausland), auf dem der Hersteller nicht absetzen kann oder will.

Das so andeutungsweise skizzierte absatzkanalpolitische Entscheidungsproblem der Abnehmerselektion im Absatzkanalsystem³ des Herstellers ist unlösbar mit anderen absatzkanalpolitischen Gestaltungsproble-

1 Eine Abgrenzung der sich vom Bedeutungsinhalt teilweise überschneidenden Begriffe wie "Abnehmer", "Transaktionspartner", "Handelsbetriebe", "Absatzmittler", "Verbraucher", "Absatzhelfer" erfolgt in Kapitel I 1.

2 Vgl. Ahlert, D., Probleme der Abnehmerselektion und der differenzierten Absatzpolitik auf der Grundlage der segmentierenden Markterfassung, in: Der Markt, 1973, S. 103 ff.

3 Das Absatzkanalsystem umfaßt alle Wirtschaftssubjekte, die am Vollzug von Verkaufsfunktionen für das Absatzgut beteiligt sind.

men im externen Bereich¹ des Absatzkanalsystems verknüpft, wobei sich schwerpunktmäßig folgende Problembereiche herausstellen lassen:

- (1) Entscheidungen hinsichtlich des Einsatzes von Instrumenten der Abnehmerakquisition. Es geht darum, die selektierten Absatzmittler zu veranlassen, die Absatzgüter des Herstellers in ihr Sortiment aufzunehmen und im Verkauf besonders zu fördern (Abnehmerakquisitionsproblematik);
- (2) Koordinierung der Beziehungen zwischen dem selektierenden Hersteller und den ausgewählten Händlern (Koordinationsproblematik);
- (3) Institutionalisierung der Beziehungen zu den selektierten Handelsbetrieben (beispielsweise die Entscheidung über vertragliche Vertriebssysteme).

Während nun insbesondere die Koordinations-², aber auch die Akquisitionsproblematik³ im neueren absatz-

1 Im internen Bereich des Absatzkanalsystems fallen Entscheidungsprobleme im Zusammenhang mit der Gestaltung des Verkaufsaußendienstes an.

2 Vgl. u.a. Kümpers, U.A., Marketingführerschaft, Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing, Diss. Münster 1976; Mark, G.R., Marketing und Marktmacht, am Beispiel von Absatzwegsystemen der Konsumgüterindustrie, 1976; Meffert, H., Steffenhagen, H., Produkt- und Sortimentsinnovation als Problem des vertikalen Marketing, in: Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1975, S. 333 - 346; Meffert, H., Steffenhagen, H., Konflikte zwischen Industrie und Handel,

wirtschaftlichen Schrifttum eine eingehende Bearbeitung erfahren und im Hinblick auf die Behandlung der vertraglichen Vertriebsvereinbarungen geradezu von einem "Veröffentlichungsboom" gesprochen werden kann¹, hat das gedanklich vorgeschaltete Problem der Abnehmerauswahl im Absatzkanalsystem bislang im Schrifttum eine eher stiefmütterliche Bearbeitung erfahren.

Das erstaunt umso mehr, als jegliche Aktivität im Rahmen der anderen genannten absatzkanalpolitischen Entscheidungsprobleme notwendigerweise die Lösung des Entscheidungsproblems der Händlerauswahl voraussetzt.

Fortsetzung der Fußnoten

Empirische Untersuchungen im Lebensmittelsektor der BRD, Wiesbaden 1976; Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, Wiesbaden 1975; Steffenhagen, H., vertikales Marketing, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, München 1974, S. 675; Stern, L.W., Distributions Channels : Behavioral Dimensions, 1969.

3 Vgl. Dingeldey, K. Herstellermarketing im Wettbewerb um den Handel; Hansen, P., Die handelsgerichtete Absatzpolitik der Hersteller im Wettbewerb um den Regalplatz; und die dort angegebene Literatur.

1 Vgl. u.a. Ahlert, D., Absatzkanalstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage vertraglicher Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Wiesbaden 1981, S. 45 ff.; Haenle, P., Marktorientierte Zusammenarbeit, Zürich 1970; Knigge, J., Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, Berlin 1973; Hanrieder, M., Franchising-Planung und Praxis, München 1975; Mack, M., Neuere Vertragssysteme in der BRD, Bielefeld 1975; Schulthess, V., Der Franchise-Vertrag nach schweizerischem Recht, Zürich 1975; Gross, H. und Skaupy, W., Franchising in der Praxis, Düsseldorf, Wien 1976; Vogt, A., Franchising von Produktivgütern, Diss. Darmstadt 1976; Ulmer, P., Der Vertragshändler, München 1969 und die dort jeweils angegebene Literatur.

Dieser Mangel wird in der vorliegenden Untersuchung zum Anlaß genommen, eine Analyse abnehmerselektionspolitischer Entscheidungen im Absatzkanalsystem des Herstellers durchzuführen.

Das Entscheidungsproblem der bewußten Auswahl der in den Absatzkanal einzuschaltenden Handelsbetriebe (Entscheidungsproblem der Händlerselektion aus Herstellersicht) steht im Mittelpunkt der Ausführungen.

Nun finden sich insbesondere im amerikanischen Marketing-Schrifttum eine Reihe von Publikationen, die sich mit dem "marketing channel" bzw. "selective selling" beschäftigen.¹

Im Vorgriff auf die noch folgenden Ausführungen zur Behandlung des Abnehmerselektionsentscheidungsproblems in der Literatur kann festgestellt werden, daß selbst unter den Veröffentlichungen, die sich eingehend bzw. ausschließlich mit diesem Entscheidungsproblem befassen, keine Untersuchung gefunden werden konnte,

¹ Vgl. u.a. Anderson, R.C., Dommermuth, W.P., Distributions Systems: Firms, Functions and Efficiencies, New York 1972; Bucklin, L.P., Vertical Marketing Systems, Glanview, London 1970; Lewis, E.H., Marketing Channels, Structure and Strategy; Mallen, B.E., The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint, Homewood, Ill. 1971; Michmann, R.D., Marketing-Channels, Columbus - Ohio 1974; Moller, W.G., Wilemon, D.L., Marketing Channels, A System Viewpoint, Homewood 1971; Rosenbloom, B., Marketing Channels, Hindale, Ill. 1978 und die dort angegebene Literatur.

Im deutschen Schrifttum ist insbesondere auf Böcker, F., Der Distributionsweg einer Unternehmung, eine Marketingentscheidung, Berlin 1970; Maas, R.M., Absatzwege, Konzeptionen und Modelle, Wiesbaden 1980, und die dort jeweils angegebene Literatur zu verweisen.

- die das Entscheidungsproblem der Händlerselektion in seinen Einzelkomponenten (Ziele, Alternativen, Bedingungsrahmen) eingehend analysiert,
- die die Interdependenzen zwischen dem Einkaufsstättenwahlverhalten der Konsumenten und der Absatzmittlerselektion des Herstellers untersucht,
- die die Informationsaspekte der Händlerselektion, d.h. die Problematik der Gewinnung und Auswertung relevanter Informationen zur Bestimmung bzw. Auswahl der im Hinblick auf die abnehmerselektionspolitischen Ziele geeigneten Transaktionspartner, theoretisch abgesichert und dennoch anwendungsorientiert abhandelt,
- in der, aufbauend auf einer empirischen Untersuchung, in der Wirtschaftspraxis verwertbare, heuristische Entscheidungsmodelle zur Identifizierung der geeigneten Absatzmittler abgeleitet werden.

Die erhebliche Bedeutung, die die Händlerselektion als Entscheidungsproblem der Absatzkanalpolitik für Hersteller bestimmter Branchen gewinnt, steht dabei in krassem Widerspruch zu der insgesamt unbefriedigenden Behandlung dieses Phänomens im wirtschaftswissenschaftlichen Schrifttum.

So stößt man bei der Durchforschung entsprechender Fachzeitschriften zwar immer wieder auf Hinweise, hauptsächlich von Vertretern der Wirtschaftspraxis, die auf eine Händlerselektion seitens bestimmter Hersteller, insbesondere der Bekleidungsindustrie, der

Kosmetikindustrie, der Möbelindustrie und auch der Elektroindustrie hindeuten.¹ Eine fundierte theoretische Abhandlung des Problems kann und soll wohl auch nicht in den meist nur wenige Seiten umfassenden Zeitschriftenaufsätzen erfolgen.

Wie hoch die Bedeutung des hier zu behandelnden Entscheidungsproblems in der Praxis eingeschätzt wird, läßt sich an den Ausführungen des Präsidenten des Bundeskartellamtes W. Kartte ermesen: "Innerhalb des absatzpolitischen Instrumentariums kommt der Auswahl des optimalen Vertriebsweges bei vielen Anbietern die entscheidende Rolle zu.

Für Hersteller von hochwertigen und exklusiven Markenartikeln oder Produkten besonderer Beratungs- und Servicebedürftigkeit ist es vielfach von existenzieller Bedeutung, aus der Vielzahl vorhandener Absatzwege diejenigen Handelsformen auszuwählen, die von der Geschäftsausstattung, Beratungs- und Servicefunktion für die Vermarktung der jeweiligen Produktion am besten geeignet erscheinen."²

Die vorliegende Untersuchung soll einen Beitrag zur beantwortung folgender Fragestellungen leisten:

- Auf welche Art und Weise läßt sich das komplexe Entscheidungsproblem der Absatzmittlerselektion strukturieren?
- Wie wird die Händlerauswahlproblematik in der Praxis gehandhabt?
- Welche Chancen und Möglichkeiten bestehen, das Entscheidungsproblem der Absatzmittlerauswahl modellgestützt zu lösen?

¹ Vgl. o.V., Vertriebsreform: Mit Streicheleinheiten stramm verkaufen, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, 1977, S. 18 ff.; o.V., Vertriebsverbund aus dem Solinger Wald, in: Absatzwirtschaft, Heft 1, 1975, S. 10; o.V., Ringe gegen Riesen, in: Absatzwirtschaft, Heft 4, 1974, S. 8; o.V., Europarfüm: Der Duftballon, in: Absatzwirtschaft, Heft 11, 1975, S. 44; o.V., Verkaufsförderung: Das starke Stück im Gold-Pfeil-Köcher, in: Absatzwirtschaft, Heft 11, 1977, S. 38; Strategie in Weiß, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, 1976, S. 8.

² Kartte, W., Marketing und Kartellrecht, in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 1, 1979, S. 23.

2. Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung

Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung steht das Informationsproblem des Konsumgüterherstellers im Zusammenhang mit der Identifikation und Auswahl der im Hinblick auf die Unternehmensziele geeigneten Absatzpartner.

Das Entscheidungsproblem der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht kann als gelöst angesehen werden, wenn es nach einer möglichst vollständigen Erfassung der relevanten Aktionsalternativen und Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl unter Zuhilfenahme geeigneter Entscheidungsverfahren gelungen ist, in Anbetracht der Langfristigkeit des Entscheidungsproblems und der Unge-
wißheit des Datenmaterials die bezüglich der absatzkanal-
politischen Zielsetzungen optimale Absatzkanalstruktur zu bestimmen.

Es gilt, dieses komplexe, schlecht strukturierbare Entscheidungsproblem, das sich keineswegs mit den bislang (nahezu) ausschließlich erstellten algorithmisch orientierten Modellansätzen adäquat modellhaft abbilden läßt, auf ein vereinfachtes Abbild der Realität zu reduzieren und der Praxis ein heuristisch orientiertes Entscheidungsverfahren zur Verfügung zu stellen.

Dabei erweist es sich als unzweckmäßig, die Informations- bzw. Identifikationsproblematik der Abnehmerauswahl generell zu erarbeiten. Vielmehr scheint zur Verminderung des Abstraktionsgrades der Ausführungen eine Begrenzung des Untersuchungsfeldes in zweierlei Hinsicht zweckmäßig.

Zunächst wird die Betrachtung auf eine bestimmte Klasse von Produkten eingeschränkt; denn angesichts der Tatsache, daß einige Produkte aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaftsausprägungen

eine Abnehmerselektion des Herstellers zwingend erfordern (andere dagegen weniger),wäre eine generalisierende Betrachtung unfruchtbar.¹

Der im Schrifttum verbreiteten Klassifizierung in "convenience goods","shopping goods" und "speciality goods" soll hier allerdings aufgrund der Mehrdeutigkeit dieser Produkttypen,nicht gefolgt werden.² Konstitutives Merkmal der im Rahmen dieser Untersuchung betrachteten Produkte ist die "Bedeutung", die ihnen von den Konsumenten aufgrund des beim Kauf gebundenen Einkommensanteils beigemessen wird.

1 Wenn man wie Hansen und Knoblich davon ausgeht,daß jede Warengattung auf ihrem Weg vom Hersteller zum Konsumenten einen gesonderten Komplex absatzwirtschaftlicher Operationen erfordert,dann wird insbesondere angesichts der zunehmenden Vielfalt der Warenwelt die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtungsweise deutlich.Nun schwanken die in der Literatur unternommenen Versuche,die Produktmerkmale in das Konzept des Marketing einzubeziehen, methodologisch gesehen,zwischen den Extremen einer generalisierenden und einer individualisierenden (an einzelnen Warenarten ausgerichteten) Betrachtung,die beide auf ihre Weise in den Aussagemöglichkeiten begrenzt sind. Aus diesem Dilemma bietet die typologische Methode einen Ausweg. Sie ermöglicht es,die Produktwelt in einer dem jeweiligen Untersuchungszweck angemessenen Form,zu ordnen und aus dieser Strukturhellung heraus Aktionsmöglichkeiten für den Unternehmer sichtbar zu machen. Vgl. Hansen,U.,Absatz-und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels,Eine Aktionsanalyse,Bd.1,S.131 f.; Knoblich,H.,Betriebswirtschaftliche Warentypologie, Grundlagen und Anwendungen,Opladen 1969.

2 Ein Produkt, das für einen Konsumenten ein "shopping good" darstellt,kann ein anderer Konsument als "convenience good " betrachten (z.B.Lebensmittel). Eine Konsumentensegmentbildung im Hinblick auf die Einschätzung eines Produktes als "convenience", "shopping","speciality" good ist bei dieser Klassifizierung insbesondere aufgrund der Vielzahl zu berücksichtigender Produktmerkmale kaum möglich.

Es wird somit eine Typologisierung in "hochwertige" und "geringwertige" Konsumgüter möglich.

H.J. Niens kennzeichnet die hier zu behandelnde Problematik folgendermaßen: "Gerade die Distribution hochwertiger Luxus-bzw. Prestigegüter erfordert zur Sicherung des Prestigewertes (Exklusivität) eine straffe Händlerauswahl. Dem sozialen Differenzierungsstreben der Konsumenten sollte aus Herstellersicht Rechnung getragen werden."¹

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird eine Schwerpunktsetzung bezüglich der "hochwertigen" Güter allerdings nur für den zweiten Teil (empirische Exploration in der Wohnmöbelbranche) und für den dritten Teil (Erarbeitung eines mehrstufigen Problemlösungsprozesses) vorgenommen.

Im ersten Teil, in dem ein allgemeines Aussagesystem zur Absatzmittlerselektion erarbeitet wird, erscheint demgegenüber eine Eingrenzung auf hochwertige Güter noch nicht erforderlich.

Weiterhin erfolgt eine Beschränkung des Untersuchungsfeldes auf die horizontale Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe.

Es wird somit davon ausgegangen, daß der Unternehmer seine grundsätzliche vertikale Absatzkanalstruktur bereits festgelegt hat. Beispielsweise habe er die Großhandelsstufe exkludiert und stehe nun vor dem Problem, die geeigneten potentiellen Transaktionspartner auf der Einzelhandelsstufe zu identifizieren und auszuwählen.

¹ Niens, H.J., Die Vertriebsbindung als absatzpolitisches Instrument der Markenartikelindustrie, Freiburg i.Br. 1968, S. 54.

Insbesondere dieses "ablaufpolitische" Entscheidungsproblem der Abnehmerauswahl ist im Schrifttum bislang vernachlässigt worden, denn die wenigen neueren Arbeiten zur "Absatzkanalwahl" befassen sich schwerpunktmäßig mit der Bestimmung der "grundsätzlichen" Absatzkanalstruktur.¹

3. Gang der Untersuchung

Die Untersuchung gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil wird die Entscheidungsproblematik der horizontalen Händlerselektion aus Herstellersicht grundlegend behandelt. Zunächst ist das Begriffssystem zu erarbeiten, das sowohl der allgemeinen Behandlung des Händlerselektionsproblems als auch der empirischen Exploration zugrundegelegt werden soll.

Im zweiten Abschnitt wird die Frage nach dem Träger der Absatzkanalentscheidungen gestellt. Die Beantwortung dieser Frage ist eine wesentliche Voraussetzung für die Behandlung absatzkanalpolitischer Entscheidungen, denn es ergeben sich unterschiedliche Lösungsansätze, je nachdem, von welchem Absatzkanalelement das Problem aus betrachtet wird. Hierbei wird auf das Konzept der Marketingführerschaft zurückgegriffen. Die weitere Analyse wird schwerpunktmäßig auf den Typ des Herstellers mit hohem Gesamtführungspotential begrenzt.

Im nächsten Abschnitt des ersten Teils werden die für die Absatzmittlerauswahl maßgebenden Zielsetzungen des Herstellers (als Entscheidungsträger) analysiert, ihre Aufgaben als Problemgeneratoren und Problemevaluatoren untersucht sowie eine Spezifizierung der Zieldimensionen für das vorliegende Entscheidungsproblem vorgenommen.

¹ Vgl. Rosenbloom, B., Marketing Channels, a.a.O. S. 98 ff
Maas, R. M., Absatzwege, a.a.O., S. 66 ff; Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, Frankfurt, Zürich, 1977 und die dort jeweils angegebene Literatur.

Ein Schwerpunkt der grundlegenden Behandlung des Entscheidungsproblems der Absatzmittlerauswahl liegt in der Herausarbeitung von Hypothesen über die Bestimmungsfaktoren und Begrenzungsfaktoren als Determinanten der Absatzkanalstruktur.

Im fünften Abschnitt wird die Bedeutung des Einkaufsstättenwahlverhaltens homogener Konsumenten-segmente für die horizontale Absatzmittlerselektionsentscheidung des Herstellers untersucht. Es wird die Frage zu beantworten versucht, in welchem Umfang die intervenierende Variable Einkaufsstättenimage die Verhaltensvarianz homogener Konsumentensegmente beim Kauf eines gleichartigen Produktes zu erklären vermag und ob mit diesem Konstrukt ein brauchbares "psychologisches" Selektionskriterium der Händlerauswahl aus Hersteller-sicht gewonnen werden kann.

Im letzten Abschnitt des ersten Teils wird der Problemlösungswert der im Schrifttum vorgeschlagenen Modellierungsstrategien zur Absatzmittlerselektion anhand eines vorab aufgestellten Modellanforderungskataloges beurteilt.

Im zweiten Teil der Untersuchung wird die Handhabung des Entscheidungsproblems der Absatzmittlerselektion in der Praxis unter Heranziehung der Ergebnisse einer vom Verfasser durchgeführten schriftlichen Befragungsaktion zu diesem Problem analysiert.

Diese explorative Studie beschränkt sich auf ein bestimmtes Segment von Wohnmöbelherstellern¹ in der Bundesrepublik Deutschland.

1 Es wurde das Segment von Möbelherstellern untersucht, das sich auf die Produktion hochwertiger Wohnmöbel mit hohem Geltungsnutzen spezialisiert hat.
Fortsetzung der Fußnote siehe nächste S.

Anlaß der Erhebung ist die Feststellung gewesen, daß eine sinnvolle Beantwortung vieler der im grundlegenden ersten Teil der Arbeit aufgeworfenen Fragestellungen zur Abnehmerselektion nur unter Einbeziehung des problemrelevanten Erfahrungsspektrums der Praxis erfolgen kann.

Im einzelnen sind folgende Fragen zu beantworten:

- In welchem Ausmaß wird das Selektionskonzept des Herstellers durch das Gewinnziel gesteuert, oder welche Bedeutung billigen die befragten Hersteller qualitativen Zielen als Leitmaxime der Händlerselektion zu?
- Von welchen Bestimmungs- bzw. Begrenzungsfaktoren des durch gewisse Faktorenkonstellationen gekennzeichneten komplexen Bedingungsrahmens der Absatzmittlerselektion geht ein wie großer Einfluß auf die Selektionsentscheidung aus?
- Haben die im Schrifttum vorgeschlagenen Modellierungsstrategien zur Abnehmerselektion in der Praxis Akzeptanz gefunden, und welche Verfahren wenden die Befragten zur Fundierung ihrer Abnehmerselektionsentscheidung an?
- Wird das Einkaufsstättenwahlverhalten des Konsumenten bei der Händlerselektionsentscheidung berücksichtigt, und welche Bedeutung wird dem Einkaufsstättenimage als Selektionskriterium zugebilligt?

Ziel der empirischen Erhebung ist es auch, darüber Aufschluß zu gewinnen, inwieweit das Phänomen der Händlerselektion dem befragten Herstellerkreis bewußt ist und welche Entscheidungshilfen diese Hersteller bei der Selektion tatsächlich anwenden.

Fortsetzung der Fußnote 1

Hersteller von Wohnmöbeln mit diesen Produkteigenschaften wählen zu einem überwiegenden Teil (76 %) als Abnehmerselektionskonzept den einstufigen Selektivvertrieb auf der Einzelhandelsstufe, um die gewünschten Marktsegmente auf der Verbraucherstufe zu erreichen. Es ist jedoch nicht so, daß die in der Befragung ermittelten Ergebnisse ausschließlich Bedeutung für die Wohnmöbelbranche haben, sondern ein großer Teil der Aussagen läßt sich auch auf gewisse Segmente beispielsweise der Textil- und Kosmetikbranche übertragen, wo tendenziell die gleichen Selektionskonzepte von den Herstellern verfolgt werden.

Im dritten Teil wird die Absatzmittlerbewertungsphase (als Kernphase eines mehrstufigen Entscheidungsprozesses der horizontalen Absatzmittlerselektion) behandelt.

In Anbetracht der großen Komplexität der Absatzmittlerbewertungsproblematik und der damit fehlenden Möglichkeit, das Händlerauswahlproblem in einem mathematischen Modell realistisch abzubilden, wird von der algorithmen-orientierten Vorgehensweise bei der Modellentwicklung Abstand genommen und im Hinblick auf die Erhöhung der Implementierungs- und Anwendungschancen eine problemorientierte Vorgehensweise bevorzugt.

Zu diesem Zweck wird unter Berücksichtigung der im Rahmen der empirischen Analyse gewonnenen Untersuchungsergebnisse ein vierstufiger heuristischer Bewertungsansatz vorgetragen, bestehend aus einem Checklistenverfahren (- Vorauswahl in Bezug auf strenge Restriktionen -), einem Scoringmodell, einer Wirtschaftlichkeitsanalyse und - bei hochwertigen Konsumgütern besonders wichtig - einer Imageanalyse.

I. Teil Grundlegung - Die Problematik der Absatzmittlerselektion unter besonderer Berücksichtigung der horizontalen Händlerauswahl auf der Einzelhandelsstufe

1. Begriffliche Grundlagen und Typologie der Absatzmittlerselektionsentscheidungen

Die Zwecksetzung des ersten Kapitels ist in zwei Richtungen zu sehen:

Zunächst einmal soll das Entscheidungsproblem der Absatzmittlerselektion in den umfassenden Bezugsrahmen der Absatzkanalpolitik eingeordnet werden.

Zum anderen sollen die Strukturvariablen und Prozeßelemente des Entscheidungsproblems in ihrer Gesamtheit herausgearbeitet werden, da im weiteren Verlauf der vorliegenden Untersuchung eine vertiefende Behandlung lediglich einiger ausgewählter Strukturvariablen und Prozeßelemente erfolgt.

1.1. Abnehmerselektion als Maßnahmenkomplex der Absatzkanalpolitik

Die Interpretation der Absatzmittlerselektion als konstituierender Bestandteil der Absatzkanalpolitik setzt in Anbetracht der im Zusammenhang mit der Abnehmerselektionsproblematik bestehenden erheblichen Begriffsverwirrung bzw. Begriffsvielfalt sowohl im Schrifttum als auch in der Absatzpraxis gewisse terminologische Klarstellungen bzw. Abgrenzungen voraus.¹

1 Eine umfängliche, recht detaillierte Auseinandersetzung mit den diesbezüglichen Termini findet sich bei Maas, R.M., Absatzwege, Konzeptionen und Modelle, Wiesbaden 1980 und bei Ahlert, D., Betriebliche Distributionspolitik, Grundlagen und methodische Ansätze der betriebswirtschaftlichen Distributionsforschung, Arbeitspapier Nr. 6, Lehrstuhl für BWL insbesondere Distribution und Handel der Westfälischen Wilhelms Universität Münster, 1982

So ist zunächst die Frage zu beantworten, welche Systemelemente dem Absatzkanalsystem des Herstellers angehören?

Der Aktionsbereich der Absatzkanalpolitik wird in der vorliegenden Arbeit insofern eingeengt, als die letztabnehmenden Verbraucher nicht zu den Elementen des Absatzkanalsystems, sondern zur Systemumwelt gerechnet werden.

Argumentativ läßt sich für diese Abgrenzung anführen, daß es im Rahmen betriebswirtschaftlicher Analysen sinnvoll erscheint " das zu untersuchende System derart abzugrenzen, daß der Systemzweck als Mittel zur Erreichung von Systemzielen interpretierbar ist".¹

Würde der Verbraucher als Systemelement des Absatzkanalsystems betrachtet, könnten als Zweck eines derart weit gefaßten Absatzkanalsystems nur sehr abstrakte Aufgabenstellungen formuliert werden, die in einer Überbrückung des Spannungsfeldes zwischen Herstellung und Verbrauch des fraglichen Produktes bestehen.

In diesem Fall kann der Zweck des Absatzkanalsystems nicht als Mittel zur Erreichung von Zielen des Systems (bzw. bestimmter Systemelemente) angesehen werden; "denn wird einmal unterstellt, daß alle Systemelemente nach Gewinn oder Nutzen streben, dann sind die Ziele von Hersteller und Verbrauchern einander entgegengerichtet. Der Ertrag des Einen ist der Aufwand des Anderen, und als übergeordnetes Ziel die Steigerung des Gesamtnutzens aller Beteiligten zu formulieren, ist wirklichkeitsfremd, weil an diesem Ziel i.d.R. überhaupt keiner interessiert ist."²

¹ Ahlert, D., Betriebliche Distributionspolitik, a.a.O., S. 36.

² ebenda S. 36 f.

Wird nun einer der beiden Pole des gesamten Spannungsfeldes zwischen Güterherstellung- und verbrauch, nämlich der Verbraucher aus dem Absatzkanalsystem ausgeklammert und zur Systemumwelt gerechnet, so lassen sich Absatzkanalsysteme unter entscheidungstheoretischen Gesichtspunkten so eng fassen, daß ihnen eine konkrete Zwecksetzung zugeordnet werden kann.¹ An dieser gemeinsamen Zwecksetzung - nämlich die potentiellen Verbraucher zum Kauf des angebotenen Produktes zu veranlassen -, haben alle Systemelemente des Absatzkanalsystems (Hersteller, Handelsvermittler, Händler, etc.) ein großes Interesse, so sehr auch ihre Individualziele differenzieren mögen.

Eine Zuordnung der Verbraucher zur Systemumwelt sollte allerdings nicht zu der Schlußfolgerung fehlender Interdependenzen von verbrauchergerichteter Absatzpolitik und Absatzkanalpolitik verleiten.

Verbrauchergerichtete Selektions- und Akquisitionsmaßnahmen und absatzmittlerbezogene Selektions- und Akquisitionsmaßnahmen sind vielmehr eng miteinander verknüpfte Komponenten einer umfassenden Marketingstrategie.

Beispielsweise erfordert eine spezifische verbrauchergerichtete Preispolitik (z.B. Abschöpfungspreispolitik) des Herstellers nicht nur bestimmte verbrauchergerichtete Akquisitionsmaßnahmen, sondern notwendigerweise auch die Selektion solcher Einzelhändler als Transaktionspartner, die ihrerseits durch ihre absatzmarktgerichteten "Marketingbemühungen" (z.B. Produktpräsentation und Kundenberatung) die Strategie des Herstellers fördern.

¹ Vgl. Ahlert, D., Betriebliche Distributionspolitik, a.a.O., S. 13.

Absatzkanalpolitische Entscheidungen wie die Händlerauswahl (aus Herstellersicht) haben nicht nur gravierende Auswirkungen auf die verbrauchergerichtete Absatzpolitik sondern auch unmittelbare Folgen für die Entscheidungsfindung in anderen Subsystemen des Distributionssystems.

Beispielsweise kann die Einzelhändlerauswahl in einem Absatzbezirk Entscheidungen im physischen Distributionssystem z.B.Einschaltung neuer Spediteure und im Kundendienstsystem (Einschaltung von Reparaturwerkstätten) nach sich ziehen.

Die Entscheidungen über die Einschaltung der übrigen Elemente (z.B.Absatz- bzw. Beschaffungshelfer) in das Distributionssystem werden dabei generell von den Elementen des Absatzkanalsystems (Hersteller, rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Absatzmittlern) getroffen,womit den absatzkanalpolitischen Entscheidungen eine gewisse Prädominanz innerhalb der Distributionspolitik zuzugestehen ist.¹

Von einer eingehenden Auseinandersetzung mit diesen "Folgewirkungen" absatzmittlerselektionspolitischer Entscheidungen auf andere Subsysteme des Distributionssystems (insbesondere das Absatzfinanzierungssystem,das Kundendienstsystem und das physische Distributionssystem) wird in der vorliegenden Untersuchung abgesehen.

Neben den Auswirkungen der Absatzmittlerselektion auf die verbrauchergerichteten Akquisitions- und Selektionsbemühungen und den Interdependenzen zu anderen distributionspolitischen Entscheidungen

1 Vgl. Ahlert,D.,Betriebliche Distributionspolitik, a.a.O.,S. 13.

sind die engen Beziehungen zwischen den Maßnahmenkomplexen der Absatzkanalpolitik zu erwähnen.

Absatzmittlerselektion, -akquisition und -koordination als Komponenten der Absatzkanalpolitik sind eigentlich unlösbar miteinander verknüpft, wie hier nur an zwei Beispielen verdeutlicht werden soll:

- (1) Das Ziel des Herstellers, das Markenimage seiner Produkte beim Verbraucher zu verbessern, kann einerseits zur Exklusion von Einzelhändlern führen, die den erhöhten Selektionsanforderungen des Herstellers (an Beratungsleistung, Geschäftsausstattung etc.) nicht mehr genügen. Andererseits kann die Imagestrategie des Herstellers für andere Absatzmittler Anlaß sein, sich um eine Mitarbeit im Absatzkanalsystem des Herstellers zu bewerben.
- (2) Vertragliche Einzelbindungen (Koordinationsmaßnahmen) mit ausgewählten Absatzmittlern führen einerseits zur Ausschaltung unerwünschter Transaktionspartner, andererseits zur Akquisition möglicherweise geeigneter Absatzmittler, für die eine vertraglich fixierte Zusammenarbeit ein ausschlaggebender Grund ist, in den Absatzkanal dieses Herstellers integriert werden zu wollen.

Wenn im folgenden das Entscheidungsproblem der Absatzmittlerselektion in einer von den oben angedeuteten Interdependenzen (weitgehend) isolierenden Analyse untersucht werden soll, sollte bewußt sein, daß durch diese Art der Darstellung den komplexen Auswirkungen absatzmittlerselektionspolitischer Entscheidungen auf die Absatzpolitik einer Herstellerunternehmung nicht vollständig Rechnung getragen werden kann.

1.2 Strukturelemente der Abnehmerselektionsentscheidungen

Strukturelemente der Absatzmittlerselektionsentscheidung sind die Marketingsituation, die absatzkanal- bzw. absatzmittlerselektionspolitischen Ziele, die Aktionsparameter der Absatzmittlerselektion und die Entscheidungskonsequenzen.¹

Das konstituierende Element aller Absatzmittlerselektionsentscheidungen stellt das Bündel absatzmittlerselektionspolitischer Zielsetzungen dar, welches (als Ergebnis von Zielbildungsprozessen) den angestrebten Zustand des Absatzkanals definiert.

Der Zielerreichungsgrad bzw. der Erfolg des absatzmittlerselektionspolitischen Handelns hängt von zwei Gruppen von Variablen ab.

Zum einen handelt es sich um solche Variablen, welche der Träger der Selektionsentscheidung festlegen oder beeinflussen kann. Sie lassen sich als kontrollierte Variablen bzw. Aktionsparameter der Absatzmittlerselektion bezeichnen.

Diesen steht jene Gruppe von Variablen gegenüber, die von anderen Entscheidungseinheiten und der natürlichen Umwelt bestimmt werden. Diese vom Träger der Selektionsentscheidung nicht kontrollierten Variablen haben den Charakter von Entscheidungsdaten.

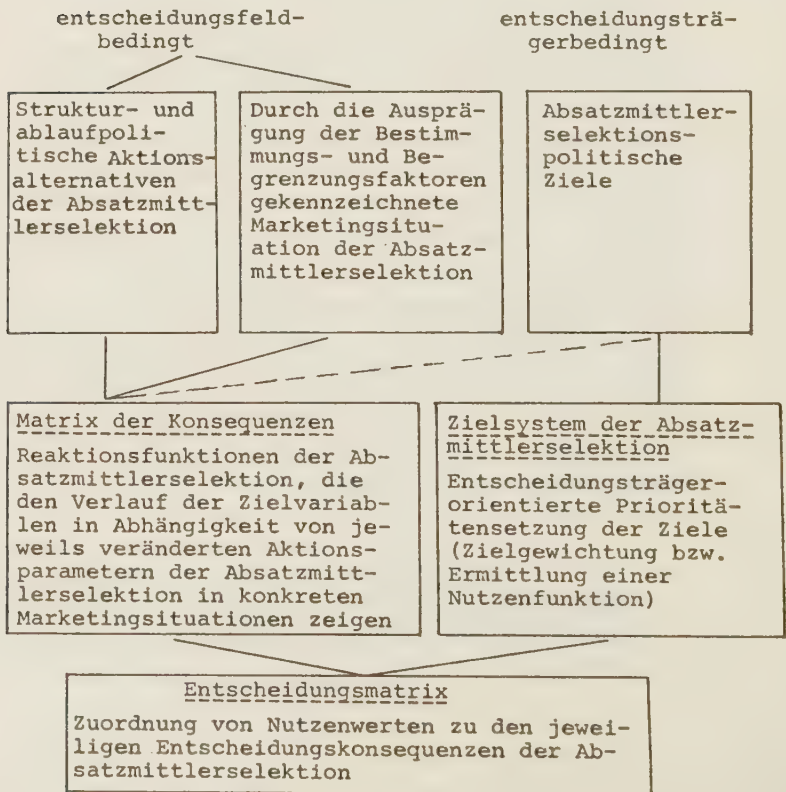
Formal läßt sich das Entscheidungsproblem der Absatz-

1 Vgl. auch Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977, S. 16 und die dort angegebene Literatur

mittlerselektion auf die in Abbildung 1 skizzierte Struktur zurückführen .Der Entscheidungsträger hat sich Klarheit darüber zu verschaffen, zu welchen Konsequenzen die Wahl einer bestimmten Aktionsalternative der Absatzmittlerselektion (unter Berücksichtigung einer durch gewisse Ausprägungskonstellationen der Bestimmungsfaktoren gekennzeichneten Marketing-situation),gemessen an den absatzkanalpolitischen Zielen,führt.

Die auf diese Weise abgeleitete Matrix der Konsequenzen bildet die Reaktionsfunktionen der Absatzmittlerselektion ab, die die Abhängigkeit der Zielvariablen

Abb. 1 Elemente der Absatzmittlerselektionsentscheidung



von jeweils veränderten Aktionsparametern der Absatzmittlerselektion in konkreten Marketingsituationen zeigen.

Die Reaktionsfunktionen der Absatzmittlerselektion, als die für die Ableitung der Entscheidungsergebnisse maßgeblichen Grundlagen, bringen Entscheidungsfeldabhängige Tatbestände zum Ausdruck (z.B. wie entwickelt sich der absolute Deckungsbeitrag bei Einschaltung eines bestimmten Absatzmittlers).

Für die Lösung des Selektionsproblems ist es jedoch erforderlich, daß die Alternativen gemäß den subjektiven Zielvorstellungen des jeweiligen Entscheidungsträgers bewertet werden. Die Berücksichtigung der entscheidungsträgerorientierten Prioritätensetzung kann im Rahmen einer Zielgewichtung bzw. Ableitung einer Nutzenfunktion erfolgen.¹ Aus der Menge der potentiellen Absatzmittleralternativen ist jene auszuwählen, die in der Präferenzordnung des Entscheidungsträgers von keiner anderen übertroffen wird - bzw. deren Nutzen am größten ist.

Die Entscheidungstheorie liefert den formalen begrifflichen Rahmen zur Kennzeichnung komplexer Entscheidungsprobleme wie der Absatzmittlerselektion. Es ist ein zentrales Anliegen der vorliegenden Arbeit dieses formale Denkgerüst (der Bewertung von Absatzmittleralternativen) problembezogen zu interpretieren (d.h. die Strukturelemente der Selektionsentscheidung [Ziele, Bestimmungsfaktoren] zu analysieren).

1. Vgl. hierzu insbesondere Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, a.a.O., S. 50; Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 17.

Eine umfassende Besprechung der Handlungsparameter der Abnehmerselektion ist aufgrund der in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Beschränkung (bzw. Schwerpunktlegung) des Untersuchungsfeldes auf die horizontale Einzelhändlerselektion nicht erforderlich.

In Anbetracht der engen (vielfach untrennbaren) Verknüpfung der verschiedenen Aktionselemente der Absatzkanalwahl erscheint allerdings eine Systematisierung der Handlungsparameter der Absatzmittlerselektion sinnvoll, um das hier zu untersuchende Aktions-element (horizontale Händlerauswahl) besser in den umfassenden Rahmen der Abnehmerselektionsentscheidungen einordnen zu können.

1.3. Typologie der Abnehmerselektionsentscheidungen

Im Schrifttum erfolgt die Typisierung der Abnehmerselektionsentscheidungen (bzw. Abnehmerselektionsmaßnahmen) bislang lediglich unter formalen Gesichtspunkten in vertikale und horizontale Selektionsentscheidungen.¹

Die Einteilung ausschließlich nach diesem formalen Aspekt ist nicht hinreichend, die Vielfalt der in der Realität vorkommenden Entscheidungsprozesse der Absatzmittlerselektion zu gliedern und um (in Abhängigkeit vom Problemgewicht des zu lösenden Entscheidungsproblems) bestimmte Entscheidungstypen herauszuarbeiten. Deshalb kann es sich als zweckmäßig erweisen, ergänzend zu dieser oben genannten Typisierung, Existenz und Ausprägung kognitiver Programme als Kriterien heranzuziehen, um die Absatzmittlerselektionsentscheidungen des Herstellers zu kategorisieren. In Anlehnung an Gore kann unterschieden werden in "extensive" (innovative), "adaptive" und "routinemäßige" Entscheidungen.²

1 Vgl. Tietz, B., Die Grundlagen des Marketing, Bd. 2, Die Marketingpolitik I u. II München 1975, S. 1187 ff
Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, 2. Auflage, Düsseldorf 1980, S. 56

2 Vgl. Gore, W. I., Decision-Making Research in: Mailick, S., Concepts and Issues in Administration Behavior, Englewood Cliff, N.J., 1962, S. 49 ff

Im Rahmen ausgedehnter "innovativer" Absatzmittlerselektionsentscheidungen (bei Firmengründungen, Erschließung von Auslandsmärkten) werden alle Prozeßphasen (eines im folgenden noch zu diskutierenden Absatzmittlerselektionsentscheidungsprozesses) von dem Erkennen eines Selektionsanlasses, über die Bewertung bis zur Realisation und zur Kontrolle durchlaufen.

Es handelt sich zumeist um strukturpolitische Absatzmittlerselektionsentscheidungen, die langfristige Auswirkungen haben, die nicht ohne weiteres korrigierbar sind, wenn sie sich als falsch erweisen, die gewissermaßen für den Hersteller als Entscheidungsträger den Charakter der Einmaligkeit haben. (Vgl. Abb. 2 Feld 1).

Angesprochen sind in erster Linie solche Abnehmerselektionsentscheidungen, die die grundsätzliche vertikale Struktur des Absatzkanals determinieren, d.h. die Absatzkanalstrukturdimension "Länge" betreffen. Zu denken ist an vertikale Selektionsentscheidungen (Auswahl zwischen den Absatzstufen), in denen der Hersteller zu entscheiden hat, ob er seine Erzeugnisse (bzw. sein Absatzprogramm) an Großhändler, an Einzelhändler oder direkt an den Verbraucher (direkter oder indirekter Absatz) absetzen soll.

Extensive Problemlösungsprozesse sind aber auch in den Fällen vorstellbar, in denen der Hersteller erstmalig (z.B. im Rahmen einer Diversifikation) die strukturpolitischen horizontalen Selektionsentscheidungen hinsichtlich der Auswahl geeigneter Handelsbetriebstypen (nach Branche, Betriebsformen, Zugehörigkeit zu größeren Handelsgruppen etc. innerhalb der Handelsstufen) zu fällen hat.

Abb.2 Typologie der Abnehmerselektionsentscheidungen

Problem- gewicht Art des Problemlö- sungs Pro- zesses	Strukturpolitische Abnehmerselektions- entscheidungen	Ablaufpolitische Abnehmerselektions- entscheidungen
extensive Problemlö- sungspro- zesse (innovati- ve Ent- scheidun- gen)	(1) vertikale Abneh- merselektion Auswahl zwischen Ab- satzstufen (Struk- turdimension Absatz- kanallänge) (2) innovative (erst- malige) horizontale Selektion innerhalb der Absatzstufen -1-	-2-
begrenzte Problemlö- sungspro- zesse (adaptive Entschei- dungen)	horizontale Selektion Auswahl innerhalb der Absatzstufen (Strukturdimension Absatzkanaltiefe) -3-	horizontale Selektion, Entscheidungen hin- sichtlich der Sele- ktion einzelner Ver- kaufsstätten innerhalb der einzelnen Handels- betriebstypen (Struk- turdimension Absatz- kanalbreite) -4-
Routine Entschei- dungen	-5-	-6-

Während der Entscheidungsträger bei innovativen (strukturpolitischen) vertikalen und auch horizontalen Abnehmerselektionsentscheidungen auf kein vorgeprägtes Programm zurückgreifen kann, das zur Lösung seines Problems geeignet wäre, ist bei adaptiven Selektionsentscheidungen ein solches Programm teilweise vorhanden.

Unter der Annahme, daß dem Hersteller (z.B. aufgrund seiner bisherigen unternehmerischen Tätigkeit) die Alternativen strukturpolitischer horizontaler Absatzmittlerselektion (Handelsbetriebstypen nach Betriebsform, Branchen etc.) bekannt sind, tritt ein verkürzter Abnehmerselektionsprozeß auf. (Vgl. Abb. 2 Feld 3)

Der Hersteller kann unter Verzicht auf eine externe Suchphase nach dem Auffinden "interner Lösungen" direkt in die Bewertungsphase eintreten.

Begrenzte Problemlösungsprozesse wird der Hersteller insbesondere auch in Entscheidungsfällen durchlaufen, in denen er, ausgehend von einem Grundkonzept, die Selektion oder Exklusion einzelner Absatzmittler bzw. Absatzmittlergruppen intendiert. (Vgl. Abbildung 2 Feld 4) Diese nach dem Kriterium des Problemgewichtes als ablaufpolitische horizontale Absatzmittlerselektionsentscheidungen zu bezeichnenden Entscheidungstatbestände betreffen insbesondere die Dimension "Breite" des Absatzkanals.

Die Felder 2, 5 und 6 der Matrix Abb. 2 bleiben unbesetzt, da sie praktisch kaum relevant sind. So ist i.d.R. nicht vorstellbar, daß struktur- oder auch ablaufpolitische Absatzmittlerselektionsentscheidungen (aufgrund des relativ hohen Problemgewichtes) in einem habituellen Entscheidungsprozeß (als Routineentscheidungen) vollzogen werden. (Abb. 2 Felder 5 u. 6)

Ablaufpolitische (taktische) Absatzmittlerselektionsentscheidungen, die, ausgehend von einem bestehenden grundsätzlichen Absatzkanalkonzept, die Selektion oder Exklusion einzelner Absatzmittler (-Gruppen) zum Gegenstand haben, werden in der Praxis in den seltensten Fällen in extensiven Problemlösungsprozessen getroffen werden.

Einschränkend ist zu sagen, daß die in der Realität vorkommenden Absatzmittlerselektionsentscheidungsprozesse sich nicht immer exakt in die genannten Kategorien einordnen lassen, zumal auch trennscharfe Grenzen zwischen den einzelnen Arten des Problemlösungsprozesses schwerlich gezogen werden können.

Wenn auch in der vorliegenden Untersuchung die Behandlung der ablaufpolitischen Absatzmittlerselektionsentscheidungen (und damit der begrenzte Problemlösungsprozeß) im Mittelpunkt der Betrachtung steht, so bedeutet das nicht, daß die strukturbestimmenden Aspekte der Selektionspolitik völlig ausgeklammert werden sollen; denn letztendlich sind struktur- und ablaufpolitische Absatzmittlerselektionsentscheidungen unlösbar miteinander verbundene Komponenten der Absatzmittlerselektionspolitik.

Die strukturpolitischen Absatzmittlerselektionsentscheidungen bestimmen gewissermaßen den langfristigen (strategischen) Rahmen, in dem die ablaufpolitischen Entscheidungen zu treffen sind.

1.4. Prozeßelemente der Absatzmittlerselektions- entscheidungen

Absatzmittlerselektionsentscheidungen lassen sich in mehrstufigen Prozessen der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung festlegen.(s. Abbildung 3).¹

Typische Teilinformationen des willensbildenden Prozesses sind Anregungsinformationen zur Analyse der möglichen Marketingsituation, Alternativeninformationen für die Konzipierung erfolgversprechender Absatzkanalaktionen, Prognoseinformationen zur Analyse und Bewertung der Konsequenzen der Selektion potentieller Absatzkanal- (bzw. Absatzmittlernalternativen), Informationen zur Entscheidungsfindung und schließlich Vorgabe- und Kontrollinformationen, die ein erneutes Durchlaufen des Entscheidungsprozesses initiieren können.

Ob der Hersteller als Entscheidungsträger sämtliche oder nur einen Teil dieser Phasen des im folgenden dargestellten Prozeßmodells durchläuft, hängt (wie bereits ausgeführt) von der (empfundene) Komplexität und dem Problemgewicht der zu treffenden Selektionsentscheidung ab.

¹ Vgl. hierzu insbesondere Witte, E., Phasentheorem und Organisation kompletter Entscheidungsverläufe, in ZfbF, 20. Jg., 1968, S. 625 ff

Eine empirische Überprüfung der vom Phasentheorem postulierten zeitlichen Reihenfolge inhaltlich verschiedener Phasen brachte die Erkenntnis, daß eine Entscheidung zwar als ein in der Zeit ablaufender Prozeß aufgefaßt werden kann, doch konnte die unterteilte zeitliche Abfolge der Phasen nicht bestätigt werden. Witte fand vielmehr heraus, daß die vom Theorem den verschiedenen Phasen zugeordneten Aktivitäten teilweise simultan abliefen; eine Bündelung der Aktivitäten jeglicher Art kurz vor der Entschlußfassung wurde festgestellt. Das vorgestellte Phasenschema dient somit insbesondere der sachlogischen Gliederung des Entscheidungsprozesses der Absatzmittlerselektion. Die hier zugrundegelegte Unterteilung des Entscheidungsprozesses der horizontalen Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht in fünf verschiedenen Phasen - die natürlich in keiner Weise zwingend ist - impliziert also keine Aussage über deren genaue zeitliche Relation, sondern bringt lediglich eine generelle Tendenz der Reihenfolge zum Ausdruck.

(1) Das Erkennen von Anlässen horizontaler Absatz-
mittlerselektionsentscheidungen¹

Ausgangspunkt des Selektionsprozesses ist die Anregungsphase. Es ist eine Vielzahl von Anlässen bzw. Anregungsinformationen vorstellbar, die einen Prozeß der Absatzmittlerselektion initiieren können.

Anlässe strukturpolitischer horizontaler Absatzmitt-
lerselektionsentscheidungen

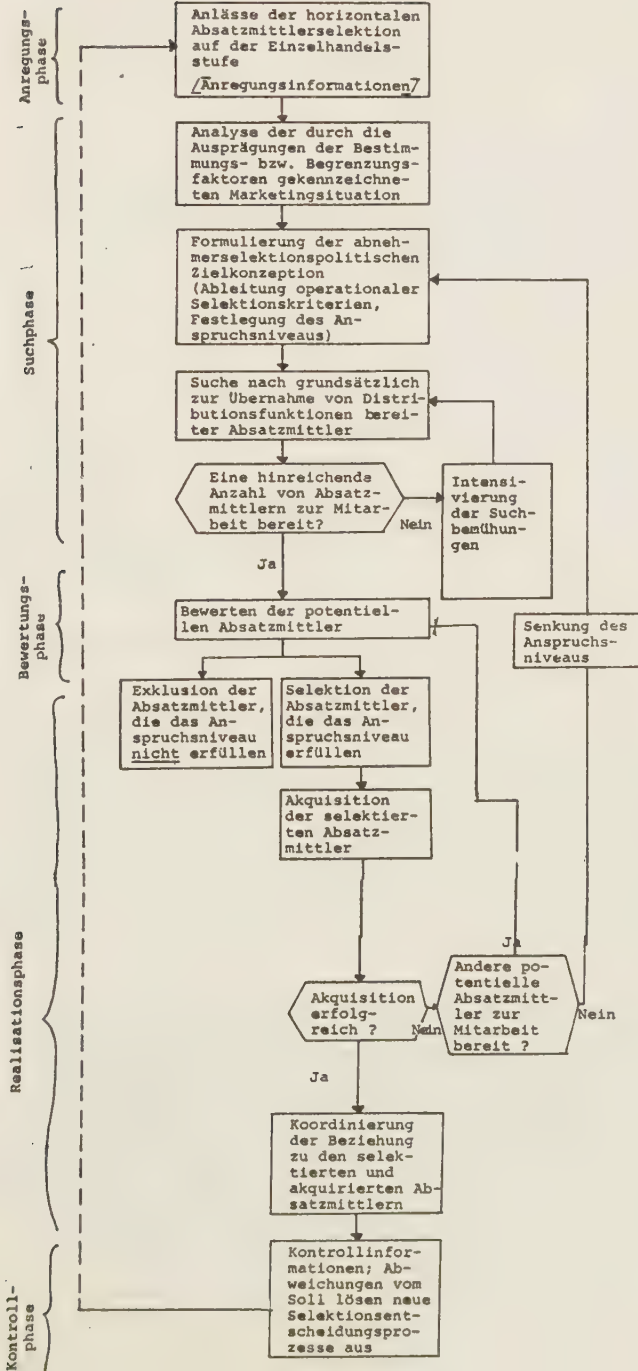
Anlässe strukturpolitischer horizontaler Absatzmittlerselektionsentscheidungen auf der Einzelhandelsstufe resultieren aus gravierenden Änderungen in der Marketing-situation bzw. in der Marketingpolitik des Herstellers.

Einige der häufigsten und typischen Anlässe strukturpolitischer horizontaler Absatzmittlerselektionsentscheidungen sollen im folgenden ohne Anspruch auf Vollständigkeit der Aufzählung herausgegriffen und besprochen werden.

- Beabsichtigt der Hersteller, ein "neues" Produkt auf dem Markt einzuführen, das sich hinsichtlich seiner Produkteigenschaftsausprägungen erheblich von den Produkten des bisherigen Absatzprogramms unterscheidet, so ist es zweckmäßig, für den Vertrieb dieses neuen Produktes Absatzmittler einzuschalten, die den aus den Produkteigenschaften erwachsenden Anforderungen genügen.
- Zielt der Hersteller mit seinen Produkten (bzw. seinem Absatzprogramm) ein zusätzliches oder gänzlich anderes Marktsegment auf der Verbraucherstufe an, so sind die Anforderungen, die diese (homogene) Verbrauchergruppe an die Merkmalsausprägungen ihrer Einkaufsstätte für derartige Produkte stellt, bei der Absatzmittlerselektion des Herstellers zu berücksichtigen.

¹ Aus Gründen der Komplexitätsreduktion wird auf die Konzipierung eines Totalmodells der Absatzkanalwahl verzichtet und lediglich eine Partialbetrachtung der horizontalen Absatzmittlerselektionsproblematik vorgenommen. Es wird somit angenommen, daß der Hersteller die strategischen vertikalen Absatzmittlerselektionsentscheidungen bereits getroffen habe. Beispielsweise habe er sich für die Exklusion der Großhandelsstufe entschieden und stehe nun vor dem Problem, im Rahmen der horizontalen Selektion auf der Einzelhandelsstufe die "geeigneten" Transaktionspartner zu "identifizieren".

Abb. 3 Die Phasen des Entscheidungsprozesses der horizontalen Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht



- Nimmt der Hersteller Änderungen in anderen Submixbereichen des Marketingmix vor, kann dies zu Modifikationen der an die Merkmalsausprägungen der (potentiellen) Absatzmittler gerichteten Anforderungen führen.
- Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen der Absatzmittlerselektion, d.h. die Ausweitung bzw. Einengung des Geltungsbereichs bestehender rechtlicher Vorschriften können gravierende Anlässe absatzmittlerselektionspolitischer Entscheidungen des Herstellers sein.

Die wenigen Beispiele für Anlässe strukturpolitischer horizontaler Absatzmittlerselektionsentscheidungen des Herstellers verdeutlichen bereits, daß derartige Anregungsinformationen zumeist auf Änderungen im komplexen Bedingungsrahmen der Absatzmittlerselektion zurückzuführen sind.

Anlässe ablaufpolitischer horizontaler Absatzmittlerselektionsentscheidungen

Anlässe ablaufpolitischer horizontaler Absatzmittlerselektionsentscheidungen, d.h. des "täglichen Selektionsgeschäftes" resultieren daraus, daß einzelne Händler nicht bzw. nicht mehr den Ansprüchen bzw. dem Anforderungsprofil des Herstellers genügen, ohne daß Änderungen im Bedingungsrahmen der Absatzmittlerselektion gegeben sein müssen.

- Vorstellbar ist, daß der Absatzmittler Variationen in seinem absatzmarktgerichteten Marketingmix vornimmt, beispielsweise Schwerpunktverlagerungen im Sortiment, Ansprache anderer bzw. zusätzlicher Konsumentengruppen, Veränderungen der äußeren und inneren Ladengestaltung etc.. Aufgrund dieser Modifikationen seiner absatzmarktgerichteten Instrumente genügt der Absatzmittler möglicherweise nicht mehr dem vom Hersteller formulierten Anforderungsniveau und ist somit als Transaktionspartner im Absatzkanalsystem des Herstellers "untragbar".

- Ist ein in das Absatzkanalsystem einbezogener Absatzmittler nicht mehr zu angemessener Kooperation mit dem Hersteller bereit, sind Exklusionsentscheidungen ebenfalls vielfach unabwendbar.
- Erfüllt der Absatzmittler gewisse vom Hersteller einmal grundsätzlich festgelegte "Mindestanforderungen" hinsichtlich wirtschaftlicher Kriterien, wie Auftragsgröße, Abnahmemenge, Auftragszusammensetzung nicht bzw. nicht mehr, sind horizontale Absatzmittlerselektions- bzw. Exklusionsentscheidungen kaum vermeidbar.

Die hier skizzierten Beispiele für Anregungsinformationen struktur- bzw. ablaufpolitischer horizontaler Absatzmittlerselektionsentscheidungen stellen nur einen kleinen Ausschnitt aus der Fülle von Anlässen absatzmittlerselektionspolitischer Entscheidungen dar, doch vermögen sie bereits einen Einblick in die Vielgestaltigkeit derartiger Anregungsinformationen zu vermitteln.

(2) Suchphase

Hat der Hersteller (als Entscheidungsträger) einen gravierenden Anlass beispielsweise für eine strukturpolitische horizontale Absatzmittlerselektionsentscheidung erkannt, so wird er unter Berücksichtigung seiner absatzmittlerselektionspolitischen Zielkonzeption und unter Beachtung der durch die Ausprägung der Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren gekennzeichneten Marketingsituation nach geeigneten Transaktionspartnern suchen.

Es gilt zu beachten, daß diese Suchaktivitäten allein auf die Feststellung der vorhandenen Alternativen, d.h. der grundsätzlich zur Mitarbeit bereiten Absatzmittler gerichtet sind. Eine Bewertung der Absatzmittler anhand von Informationen über die detaillierten Eigenschaften

erfolgt in dieser Suchphase nicht, sondern erst in der nachgelagerten Informationsphase.¹

An dieser Stelle wird wiederum deutlich, daß es sich bei der Einteilung des Entscheidungsprozesses in verschiedene Phasen nur um eine begrifflich (formale) Denkhilfe handeln kann. Denn bei der Suche nach geeigneten potentiellen Transaktionspartnern werden i.d.R. auch Informationen über deren mögliche Funktionserfüllung (Raumüberbrückungs-, Zeitüberbrückungs - funktionen etc.) bzw. über deren Eigenschaften herangezogen, die zur Folge haben können, daß verschiedene Alternativen von einer weiteren Prüfung von vorn herein exkludiert werden.

Der Vorteil einer Unterscheidung von Such- und Bewertungsphase ist insbesondere darin zu sehen, daß gedanklich getrennt wird zwischen dem möglichst vollständigen Auffinden potentieller Absatzmittlernalternativen und dem Bemühen um Richtigkeit bzw. Genauigkeit der Bewertung.

Die Suche nach potentiellen Absatzkanal- (bzw. Absatzmittler-) Alternativen umfaßt alle geistigen Prozesse bzw. physischen Aktivitäten, durch die sich der Hersteller Informationen über die möglichen Aktionsparameter verschafft. Vorstellbar ist, daß der Entscheidungsträger quasi im Rahmen eines Erinnerungsvorgangs nur auf solche Alternativen zurückgreift, die ihm aufgrund seiner Erfahrungen und gespeicherten Informationen bekannt sind. Beispielhaft wäre das der Fall, wenn der Hersteller (bei Anlässen horizontaler ablaufpolitischer Absatzmittlerselektionsentscheidungen) dazu tendieren würde, nur Einzelhandelsbetriebe eines bestimmten Handelsbetriebstyps (z.B. Facheinzelhandel) in seinem Suchprozeß zu berücksichtigen.

¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl und Firmentreue der Konsumenten, Bd. 6 der Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Hrsg. Meffert, H., Wiesbaden 1976, S. 140 ff

Vielfach wird die " interne " Suche,d.h. der Suchprozeß im Rahmen eines Erinnerungsvorganges,durch einen externen Suchprozeß Ergänzung finden. Der Hersteller wird sich somit aus verschiedenen Informationsquellen (Berichte von Außendienstmitarbeitern,Informationen von befreundeten Herstellerkollegen,Gutachten von Unternehmensberatern,Zeitschriftenbeiträgen,Forschungsberichten etc.) Kenntnis über Absatzkanal- (bzw. Absatzmittler)-alternativen verschaffen.

Die Intensität der Suchbemühungen hängt von der entscheidungsträgerbezogenen Wahrnehmung zweier Faktoren ab - dem Nutzen und den Kosten der Informationssuche.

Während sich der Nutzen auf das Kennenlernen von neuartigen Absatzkanal- (bzw. Absatzmittler)-alternativen und deren Möglichkeiten zur Funktionsübernahme und -erfüllung bezieht, sind unter Kosten der Informationssuche vor allem Aufwendungen für Unternehmensberater und " investierte" Zeit und Mühe zu verstehen.

Es kann angenommen werden, daß die Suchintensität um so größer sein wird,je höher der erwartete Nutzen der Informationssuche ist, je mehr es sich bei der Absatzmittlerselektionsentscheidung um eine strukturpolitische (grundlegende,innovative, risikobehaftete) Entscheidung handelt.

Analog dazu wird bei ablaufpolitischen Absatzmittlerselektionsentscheidungen die Suchintensität aufgrund des i.d.R. geringeren Nutzens der Informationssuche schwächer ausgeprägt sein.

(3) Bewertungsphase

In der Bewertungsphase gilt es, ein geeignetes Maß für die Bewertung der spezifischen Merkmalsstruktur einer potentiellen Absatzkanal - (bzw. Absatzmittler-) alternative zu finden, dessen Dimension der Dimension des anzuwendenden Selektionskriteriums entspricht.

Im Rahmen dieser Bewertung geht es weniger um eine (analytisch exakte) optimale Lösung, die im Rahmen der Behandlung eines derart komplexen Entscheidungsproblems wie der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht kaum zu erreichen ist, als vielmehr um ein praxisnahes, heuristisches Bewertungsverfahren mit befriedigenden Lösungen.

Ohne der im dritten Teil der Arbeit erfolgenden umfassenden Besprechung der Absatzmittlerbewertungsproblematik vorgreifen zu wollen, lassen sich grundsätzlich folgende Schritte der Bestimmung der (absoluten und relativen) Vorteilhaftigkeit von Absatzmittleralternativen feststellen:

1. Festlegung der Bewertungsmerkmale
2. Bestimmung der wahrgenommenen Merkmalswerte aller zur Wahl stehenden Alternativen
3. Vergleich der Alternativen anhand der Merkmalswerte.

Plausibel erscheint in diesem Zusammenhang die These, daß der mehrstufige Bewertungsprozeß umso vollständiger durchlaufen wird, je innovativer, je grundlegender, je konstituierender die anstehende Abnehmerselektionsentscheidung ist, bzw. als eine solche vom Entscheidungsträger empfunden wird.

(4) Realisation der Selektionsentscheidung

Das Ergebnis des Bewertungsprozesses besteht in der Entscheidung, die als beliefierungswürdig identifizierten Absatzmittler als Transaktionspartner des Herstellers zu selektieren und die nicht beliefierungswürdigen Händler aus dem Absatzkanal zu exkludieren.

- Exklusion der als nicht beliefierungswürdig eingestuften Absatzmittler

Zur Exklusion der als Transaktionspartner nicht erwünschten aber an einer Belieferung ausdrücklich interessierten Absatzmittler steht dem Hersteller eine Bandbreite unterschiedlicher Mittel zur Verfügung. Diese reichen von der direkten bedingungslosen Ablehnung eines Vertragsabschlusses mit den unerwünschten Absatzmittlern bis hin zu weniger "rigorosen" Mitteln der indirekten Ablehnung.

Bei der indirekten Exklusion macht der Hersteller die Aufnahme von Lieferbeziehungen von der Erfüllung bestimmter Voraussetzungen seitens der Absatzmittler abhängig oder legt ihnen gewisse Verpflichtungen auf, die sie erfüllen müssen, um als Transaktionspartner im Absatzkanalsystem des Herstellers akzeptiert werden zu können.¹

Andere Varianten der indirekten Exklusion bestehen in der differenzierten Behandlung der unerwünschten Absatzmittler (bzw. Absatzmittlersegmente), die von der akquisitorischen Vernachlässigung bis hin zur "abschlußvereitelnden Schlechterbehandlung"² reichen können.

1 Vgl. Geist, M., Selektive Absatzpolitik, a.a.O., S. 72; Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, a.a.O., S. 63.

2 Vgl. Ahlert, D., Vertragliche Vertriebssysteme, a.a.O., S. 19.

Welche Mittel der Hersteller zur Exklusion der nicht beliefierungswürdigen Absatzmittler einsetzt, wird nicht zuletzt davon abhängig sein, inwieweit Anforderungsprofil des Herstellers und Eigenschaftsprofil des Absatzmittlers auseinanderklaffen.

Bei einem Absatzmittler, dessen Eigenschaftsprofil "gravierend" vom Anforderungsprofil des Herstellers abweicht, wird sich i.d.R. das "rigorose" Mittel der direkten Ablehnung als adäquat erweisen.

- Akquisition der selektierten Absatzmittler

Neben dem Problem der Exklusion der unerwünschten Absatzmittler ist das Problem der Akquisition der selektierten Transaktionspartner zu lösen; denn gelingt es nicht, die im Rahmen der mehrstufigen Bewertung als beliefierungswürdig identifizierten Absatzmittler auch als Absatzpartner zu akquirieren, ist die Realisation der Absatzkanalstrategie in Frage gestellt.

Zwecksetzung des Einsatzes von Instrumenten der Absatzmittlerakquisition ist es demnach, das Interesse der selektierten Absatzmittler an einer Mitarbeit im Absatzkanalsystem des Herstellers zu wecken und aufrecht zu erhalten.

- Als grundsätzliche Akquisitionsprinzipien bieten sich die Push- bzw. Pull-Methode an. Die Pull-Methode wird praktiziert, wenn der Hersteller seine Akquisitionsinstrumente (z.B. starke Endverbraucherwerbung) "massiv" auf den Verbraucher ausrichtet, um damit eine verstärkte Nachfragewirkung zu erzeugen.

¹ Vgl. Träger, W., Push und Pull: Oder was soll der Hersteller beim Einzelhandel tun?, in: Marketing Journal 2. Jg., 1969, S. 262 f.; Engelhardt, W.H., Wandel der Marketing-Strategien im Bereich der Distribution, in: MA, 42. Jg., 1980, Nr. 2, S. 51 f.; Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, a.a.O., S. 15; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 398; Michman, R.D., Marketing Channels, a.a.O., S. 231.

Diese verbrauchergerichteten Akquisitionsanstrengungen haben zur Folge, daß die Konsumenten dazu veranlaßt werden, die Absatzgüter des Herstellers "nachdrücklich" beim Handel zu verlangen und somit den Absatzmittler dazu motivieren, Transaktionspartner des Herstellers zu werden.

Eine vielfach erforderliche Ergänzung erfährt die Pull-Methode durch die Push-Methode. Diese besteht darin, durch Produktpräsentationen bei den selektierten Händlern, durch persönliche Verkaufsgespräche, Konditionenpolitik und Serviceleistungen starke Anreize zu schaffen, um die infragekommenden Absatzmittler zur Mitarbeit im Absatzkanalsystem zu veranlassen.

Der Rabatt- und Konditionenpolitik (Gewährung von Exklusivitätsrechten, Sofortabnahmestaffeln, Jahresrückvergütungen, Rücknahmeverpflichtungen bezüglich nicht abgesetzter und Austauschverpflichtungen hinsichtlich beschädigter Waren) kommt dabei eine erhebliche Bedeutung zu.

Den größten Erfolg verspricht i.d.R. eine Kombination beider Akquisitionsprinzipien. Dabei wird der selektierende Hersteller zu überlegen haben, ob er seine Akquisitionsbemühungen undifferenziert auf beliefierungswürdige Absatzmittler bzw. Absatzmittlersegmente verteilen sollte oder ob eine differenzierte Behandlung der Händler (segmente) zweckmäßiger erscheint.

Es geht somit um die Frage, ob die Akquisition innerhalb einer Handelsstufe zwischen verschiedenen Absatzmittlern bzw. Absatzgruppen zum selben Zeitpunkt einheitlich oder uneinheitlich erfolgen soll.

Eine Uneinheitlichkeit der Händlerakquisition in diesem Sinne bedeutet, daß verschiedene Absatzmittler (bzw. Absatzmittlersegmente) qualitativ differenziert bearbeitet werden, daß also die akquisitorischen Bemühungen gezielt auf die Besonderheiten der verschiedenen selektierten Absatzmittler (Absatzmittlersegmente) ausgerichtet werden (z.B. differenzierte Ausgestaltung der persönlichen Kommunikation).

Weiterhin ist vorstellbar, daß die Akquisitionsinstrumente nicht nur qualitativ differenziert gehandhabt, sondern auch intensitätsmäßig verschieden stark eingesetzt werden (z.B. intensitätsmäßige Unterschiede in der Rabatt- und Konditionenpolitik).

1 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 398.

2 Vgl. Ahlert, D., Vertragliche Vertriebssysteme, a.a.O., S. 15 ff.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß Möglichkeiten der qualitativen und intensitätsmäßigen Differenzierung bei den meisten Akquisitionsinstrumenten in vielfältiger Weise gegeben sind, stehen den selektierenden Herstellern eine kaum übersehbare Fülle verschiedenartigster Akquisitionskonzepte zur Beeinflussung der als belieferungswürdig eingestuften Absatzmittler zur Verfügung.¹

(5) Die Kontrolle der getroffenen Absatzmittlerselektionsentscheidungen

In der sogenannten Kontrollphase ist zu überprüfen, inwieweit die Ergebnisse des Vollzuges der Absatzmittlerselektionsmaßnahmen mit der abnehmerselektionspolitischen Zielkonzeption des Herstellers zu vereinbaren sind. Abweichungen vom Soll (d.h. Anregungsinformationen) lösen Anpassungsmaßnahmen, d.h. neue Absatzmittlerselektionsentscheidungen aus.

Dissonanzen bezüglich seiner getroffenen Absatzmittlerselektionsentscheidungen treten dann auf,²
- wenn der Entscheidungsträger im Anschluß an seine Selektionsentscheidung Informationen erhält, die mit seinen bisherigen Vorstellungen von der Alternative inkonsistent sind (nicht eingetragene Erwartungen). Beispiel: Der selektierte Absatzmittler strebt ein modifiziertes Einkaufsstättenimage beim Konsumenten an.

1 Ist die Akquisition der selektierten Absatzmittler erfolgreich verlaufen, wird sich der selektierende Hersteller i.d.R. um eine Koordinierung der Beziehungen zu den ausgewählten Transaktionspartnern bemühen. Resultat dieser Koordinierungsbemühungen sind häufig vertragliche Vertriebsvereinbarungen bzw. vertragliche Vertriebssysteme, die auf längerfristig wirkenden vertraglichen Bindungen bzw. Bindungssystemen beruhen.

Vgl. Ahlert, D., Vertragliche Vertriebssysteme, a.a.O., S. 22 ff und die dort angegebene Literatur

2 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, Wiesbaden, S. 119 ff

Wenn der Hersteller bei der Bewertung der Absatzmittlernalternativen zu dem Ergebnis gelangt war, daß eigentlich keine Alternative seinem Anspruchsniveau genügt, er sich aber - nach Reduzierung seiner Ansprüche - trotzdem zu einer Entscheidung durchgerungen hatte.

Ein solches Entscheidungsverhalten kann etwa darauf zurückzuführen sein, daß sich der Hersteller zu einer Entscheidung mehr oder weniger gezwungen sieht.

Beispiel: Aus Gründen der Präsenz in einem Absatzgebiet wählt er einen Einzelhändler aus, obwohl er weiß, daß dieser Absatzmittler nur über eine mäßige Geschäftsausstattung und ein ziemlich unqualifiziertes Verkaufspersonal verfügt. Erweist sich der selektierte Absatzmittler schließlich als ungeeigneter Transaktionspartner wird sich der Entscheidungsträger damit rechtfertigen, daß ihm aus Gründen der Vermeidung eines Konkurrenzseinbruchs in dieses Absatzgebiet in dem kurzen Entscheidungszeitraum eigentlich nichts anderes übrig blieb als diesen Absatzmittler zu selektieren.

Die Dissonanz und damit die Anregung zu einer Revidierung der Entscheidung wird umso größer sein, je mehr sich der Hersteller eingestehen muß, daß er im Rahmen eines rechtzeitigen, umfassenden Such- und Bewertungsprozesses einen geeigneten Transaktionspartner hätte identifizieren können.¹

Dissonanzen beim Entscheidungsträger (und damit Anregungen für die Initiierung eines neuen Absatzmittlerselektionsentscheidungsprozesses) sind um so wahrscheinlicher:

- je mehr grundsätzlich geeignete Alternativen zur Wahl standen,
- je größer die wahrgenommenen Abweichungen zwischen Erwartungen vor und Erfahrungen nach der Selektion sind,
- je bedeutsamer (grundlegender) die Entscheidung für den Hersteller ist,
- und je größer die relative Belieferungswürdigkeit der zurückgewiesenen Alternativen ist.

1 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, a.a.O., S. 120 ff,
Heinemann, M., a.a.O., S. 220 ff.

Impliziert wurde bei den bisherigen Ausführungen über die Strukturelemente und den Entscheidungsprozeß der Absatzmittlerselektion, daß der Hersteller der Entscheidungsträger im Absatzkanal sei. Vor einer eingehenden Auseinandersetzung mit einzelnen Strukturelementen der Absatzmittlerselektionsentscheidung erscheint eine Beantwortung der Frage nach dem Marketingführer im Absatzkanal unverzichtbar; d.h. besitzt der Hersteller überhaupt die Macht, bewußt Händler auszuwählen, oder ist es sinnvoller von einer händlerinduzierten Lieferantenselektion zu sprechen?

2. Träger absatzkanalpolitischer Entscheidungen

2.1. Der Marketingführer als Träger absatzkanalpolitischer Entscheidungen

Die Frage nach dem Träger absatzkanalpolitischer Entscheidungen kann in zweifacher Hinsicht gestellt werden.

Zum einen gilt es zu klären, welche Führungsebene innerhalb einer Unternehmung mit der Kompetenz für absatzkanalpolitische Entscheidungen betraut werden soll. Zum anderen ist die Frage nach dem Element des Absatzkanalsystems zu beantworten, das bei der Konzipierung der Absatzkanalpolitik den dominierenden Einfluß ausübt.

Insbesondere die Beantwortung der letzteren Fragestellung¹ ist für die Behandlung des Entscheidungsproblems der Absatzmittlerauswahl von großer Bedeutung.

Dem älteren Schrifttum zur Absatzkanalpolitik liegt implizit die Vorstellung zugrunde, daß nur der Hersteller eines Produktes die Rolle des Entscheidungsträgers im Absatzkanalsystem einnehmen kann.² Vielfach wird unterstellt, daß der Hersteller -weitgehend losgelöst von den Ansprüchen der einzuschaltenden Absatzmittler - sich im Rahmen der Verfolgung eigener absatzkanalpolitischer Ziele der Gestaltung und Durchsetzung der optimalen Absatzkanalstrategie widmet.

1 Im Hinblick auf die erste Fragestellung, d.h. die Bestimmung des Entscheidungsträgers absatzkanalpolitischer Entscheidungen innerhalb der Unternehmung, ist festzustellen, daß die strukturpolitischen Entscheidungen im Rahmen der Absatzkanalpolitik, bei denen es sich i.d.R. um weittragende, längerfristig bindende Grundsatzentscheidungen handelt, generell den obersten Stufen der Unternehmenshierarchie vorbehalten bleiben. Aber auch ablaufpolitische Entscheidungen werden aufgrund des relativ hohen Problemgewichtes nur in Ausnahmefällen von nachgeordneten Entscheidungsinstanzen gefällt.

2 Vgl. u.a. Disch, W., Wer ist der Herrscher im Fortsetzung der Fußnote siehe nächste Seite

Diese einseitige Sichtweise verliert mit abnehmender Angebotsmacht der Hersteller jedoch an Realitätsnähe. So befaßt sich in jüngerer Zeit die wissenschaftliche Analyse verstärkt mit den Fragen der Bildung von Macht auf der Nachfragerseite und deren Wirkungen.¹

Trotz aller Unterschiedlichkeit der Auffassungen über Vorhandensein, Richtung und Intensität möglicher Machtwirkungen besteht heute in der Wettbewerbstheorie weitgehend Übereinstimmung darüber, daß es das Phänomen der Nachfragemacht oder besser der Nachfrageübermacht ebenso gibt wie das der Angebotsübermacht.²

Realistischerweise sollte somit davon ausgegangen werden, daß die Bestimmung der Absatzkanalstruktur (zumindest in einigen Branchen) keine einseitige Handlung des Herstellers darstellt und daß

Fortsetzung von Fußnote 2

Marktkanal, in: Marketing-Journal 1970, S. 89; Mc Vey, Ph., Are Channels of Distribution What the Text book say, in: The Marketing Channel, Hrsg. Mallen, B.E., a.a.O., New York, London, Sydney 1967, S. 28 f. und die dort jeweils angegebene Literatur.

- ¹ "Die wirtschafts- und wettbewerbspolitische Diskussion konzentriert sich gegenwärtig in ganz besonderem Maße auf das Phänomen der Nachfragemacht. Diese Entwicklung ist im Zusammenhang mit dem aus dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt resultierenden Angebotsüberhang sowie mit dem "Erstarken" des Handels zu sehen, der seine Funktion nicht länger in der eines verlängerten Armes der Industrie, eines bloßen "Warenabflußkanals" sah, sondern als Mittler zwischen Produktion und Verbrauch mit marketingpolitischer Eigenständigkeit operieren wollte. Gerade das Vordringen der modernen, zentral gesteuerten Großbetriebsformen und Integrationsformen ist ein Ausdruck dieser Veränderungerscheinungen."

Greipl, E., Wettbewerbssituation und -entwicklung des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1978, S. 50.

- ² Vgl. Greipl, E., Wettbewerbssituation und -entwicklung des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 51.

dieser beim Versuch der Durchsetzung einer nur an den eigenen Zielen ausgerichteten Absatzkanalstrategie seitens der Absatzmittler auf entschiedenen Widerstand stoßen kann.

Somit läßt sich die Auffassung vertreten, daß grundsätzlich jede Unternehmung, die in das Absatzkanalsystem eines Gutes eingeschaltet sein kann, die Möglichkeit hat, dieses Absatzkanalsystem selbst zu gestalten und zu führen.

In welchem Maße es den einzelnen Systemmitgliedern gelingt, ihre Ziele mittels absatzkanalpolitischer Maßnahmen innerhalb des Absatzkanalsystems durchzusetzen, ist vor allem abhängig von der Machtstruktur im System.¹

Hier stellt sich u.a. die Frage, ob und in welchem Umfang ein Systemmitglied die Marketingführerschaft im System innehat. Je unbestrittener die Rolle des Herstellers als Marketingführer im Absatzkanalsystem ist,² je eindeutiger er sich somit als Entscheidungsträger im Absatzkanal profilieren kann, desto "eigenständiger" und unabhängiger kann

¹ Vgl. Kumpers, U.A., Marketingführerschaft, Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing, Münster 1976, S.78 ff, Ahlert, D., Betriebliche Distributionspolitik, a.a.O., S.46

² Obliegt dagegen die Marketingführerschaft im Absatzkanal dem Handel, so stellt der Hersteller das passive Systemelement des Absatzkanals dar, das kaum Möglichkeiten zur Absatzkanalgestaltung besitzt. Bei dieser Führungskonstellation wird der Hersteller, der nicht den Anforderungen der Absatzmittler hinsichtlich Produktqualität, Preis, Image etc. genügt, als Lieferant ausgeschaltet (Lieferantenselektion aus Absatzmittlersicht).

enseine struktur- und ablaufpolitischen Absatzkanalentscheidungen treffen und desto ungehinderter kann er die an seinen individuellen Zielsetzungen ausgerichteten Absatzmittlerselektionsmaßnahmen auch realisieren.

2.2. Determinanten der Marketingführerschaft

Im Gegensatz zu den Ansätzen im Schrifttum, die die Marketingführerschaft im Absatzkanal allein auf Macht zurückführen¹, nennt Kümpers in Anlehnung an Ansätze von El-Ansary und Robicheaux zusätzliche Determinanten der Marketingführerschaft², wobei allerdings betont wird, daß der zentrale Ausgangspunkt zur Klassifizierung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Eigenschaft zur Führerschaft im Absatzkanalsystem die Analyse der Machtbeziehungen im Absatzkanal ist.

"Möglichkeiten und Grenzen einer Führerschaft werden, wie alle Formen sozialer Interaktion, wesentlich durch das Machtelement bestimmt. So kennzeichnen insbesondere der Machtbesitz, aber auch das Machtverhalten mögliche Führungsbeziehungen in Absatzkanälen, wenn auch Macht nicht immer als das allein ausschlaggebende Kriterium einer aktiven Führerschaft angesehen werden kann."³

-
- 1 Vgl. Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: March, L.G. (Hrsg.), Handbook of Organisations, Chicago III 1965, S.38 ff; Gold, M., Power in the Classroom, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics, Research and Theory, New York 1968, S.252
 - 2 Vgl. Kümpers, U.A., Marketingführerschaft, a.a.O., S.78; El-Ansary, A.I. und Robicheaux, R.A., A Theory of Channel Control, in: Journal of Marketing, Vol.38, Januar 1974, S.2 ff.
 - 3 Vgl. Kümpers, U.A., Marketingführerschaft, a.a.O. S.78.

Bei dem Bemühen, die Machtbeziehungen im Absatzkanalsystem zu klassifizieren, wird im Schrifttum zumeist auf die Systematik von French und Raven zurückgegriffen und nach den unterschiedlichen Machtgrundlagen in fünf Machttypen differenziert: Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, Legitimationsmacht, Identifikationsmacht und Expertenmacht.¹

Zurecht weist Kümpers allerdings daraufhin, daß diese Machttypen unterschiedlichen Begriffsebenen angehören; da "jegliche Macht als positive oder negative Sanktionsmacht, d.h. als Belohnungs- oder Bestrafungsmacht verstanden werden kann, die auf speziellen Grundlagen aufbaut, nämlich Legitimation, Identifikation oder auf Expertenwissen."²

Es ist mithin eine Trennung angezeigt zwischen

- (a) den spezifischen Formen, in denen die Systemelemente einander sanktionieren (Sanktionsmöglichkeiten).³ Beispiele für typische Sanktionen sind:

Belieferungssperren bzw. Lieferverzögerungen, Verkaufsförderungsaktionen, Gewährung von Werbekostenzuschüssen etc. Sanktionsmöglichkeiten des Händlers sind: Abnahmeverweigerungen, Boykott, Lockvogelaktionen etc.

1 Vgl. French, I.P.R. und Raven, B., The Bases of Social Power, in: Studies in Social Power, Hrsg. Cartwright, D., 3. Auflage, Ann Arbor, Michigan, 1959, S. 151 ff; Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, a.a.O., S. 127

2 Vgl. Kümpers, U.A., a.a.O. S. 109

3 Vgl. Ahlert, D., Betriebliche Distributionspolitik, a.a.O., S. 59.

- (b) den Grundlagen, auf denen das Sanktionspotential eines Systemelementes gegenüber einem anderen Systemelement beruht:¹

Sanktionsgrundlagen (Determinanten der Marketingführerschaft)

1. Sanktionsgewalt (Machtpotential im engeren Sinne)

- Verfügung über knappe ökonomische Ressourcen
- Akquisitorisches Potential in bezug auf das angezielte Verbrauchersegment.
Dieses akquisitorische Potential dokumentiert sich in der relativen Attraktivität des Absatzprogramms bzw. des "Regalplatzes"² im Vergleich zu vorhandenen Alternativen aus der Sicht des jeweils anderen Systemelementes.

Sanktionsgewalt (Machtpotential im weiteren Sinne)

- Fähigkeit zur Mobilisierung der Sanktionsgewalt Dritter
Legitimation aus :
 - Kodifizierten rechtlichen Normen (Gesetzesbestimmungen etc.)
 - vertraglich begründeten Rechten (z.B. Verträge zwischen Hersteller und Händler)
 - einem informellen Normengefüge

2. Fähigkeit zur erfolgreichen Führung des Absatzkanalsystems (Fähigkeitspotential)

Führungseignung resultiert aus :

- Informationsvorsprüngen
- Fähigkeit zur Entscheidungsfindung
- Fähigkeit zur Unterstützungsmobilisierung
- Fähigkeit zur Konsensbildung
- Fähigkeit zur Überwindung von Widerständen

3. Motivation bzw. Bereitschaft zur Übernahme von Führungsfunktionen im Absatzkanalsystem (Motivationspotential)

Persönliche Bereitschaft zur:

- Übernahme von Verantwortung
- kooperativen Verhaltensabstimmung

1 Vgl. Ahlert, D., Betriebliche Distributionspolitik, a.a.O., S. 60 ff, Kümpers, U.A., Marketingführerschaft, a.a.O., S. 78 ff und die dort angegebene Literatur.

2 Vgl. Hansen, P., Handelsgerichtete Absatzpolitik, a.a.O., S. 31 ff.
Die gesamten Dienstleistungen des Handels werden in ihrer Bedeutung gesehen und in einer Metapher, nämlich dem Regalplatz, zusammengefasst.

Die Machtfülle des einzelnen Absatzkanalsystemelementes beruht auf den Ausprägungen der unterschiedlichen Sanktionsgrundlagen. Es ist zu berücksichtigen, daß im Absatzkanalsystem stets alle Systemelemente, d.h. also auch die "anscheinend schwachen" Systemelemente über eine bestimmte Machtfülle gegenüber den jeweils anderen Systemelementen verfügen.¹ Der Machtfülle des einen Elementes entspricht eine spezifische Abhängigkeit des anderen Systemelementes (bzw. der anderen Systemelemente).

Die gegenläufigen Macht- bzw. Abhängigkeitsbeziehungen heben einander nicht auf, können sich jedoch vollständig kompensieren, sodaß per saldo kein Systemelement über einen Machtüberschuß (Nettomacht) verfügt. Dieser Fall ist als symmetrische Machtverteilung zu bezeichnen.

Hat dagegen ein Systemelement per saldo ein Machtübergewicht, kann von asymmetrischer Machtverteilung gesprochen werden.²

Dieses Absatzkanalsystemelement ist dazu prädestiniert, die Marketingführerschaft im System zu übernehmen.

2.3. Der Beziehungszusammenhang von Marketingführerschaft und Absatzmittlerselektion

In Abhängigkeit davon, welchem Systemelement im Absatzkanal die Marketingführerschaft obliegt, läßt sich zwischen herstellerinduzierten und händlerinduzierten Absatzkanalentscheidungen differenzieren.

(a) Herstellerinduzierte Absatzmittlerselektion

Der Beziehungszusammenhang zwischen den Ausprägungen der Sanktionsgrundlagen (bzw. der Determinanten der Marketingführerschaft) des Herstellers

1 Vgl. Ahlert, D., Betriebliche Distributionspolitik, a.a.O., S. 59

2 Vgl. Steffenhagen, H., Konflikt, a.a.O., S. 107 ff.

und seinem Vermögen zur bewußten, zielgerichteten Absatzmittlerselektion bzw. zur ungehinderten Durchsetzung der von ihm getroffenen Absatzmittlerselektionsentscheidungen im Absatzkanal ist in Abbildung 4 veranschaulicht.

Im Rahmen einer vereinfachenden Darstellung sind in dieser Abbildung die Ausprägungen der einzelnen Sanktionsgrundlagen zu einem "Führungspotential" verdichtet, wobei die erheblichen meßtheoretischen Probleme, die eine Aggregation der einzelnen Komponenten des "Gesamtführungspotentials" zu einem bestimmten Maß der Machtfülle (bzw. der Abhängigkeit aus der Sicht des anderen Systemelementes) beinhaltet, im folgenden unberücksichtigt bleiben.

Die Ausprägungen der einzelnen Sanktionsgrundlagen können jeweils auf einem Kontinuum von gering bis hoch liegen.

Sie korrelieren dabei direkt mit dem Führungspotential des Herstellers, d.h. das Führungspotential ist umso größer, je weiter sich die Ausprägungen der Determinanten der Marketingführerschaft auf den Meßdimensionen nach rechts verlagern.

Es läßt sich feststellen, daß, je höher die Ausprägungen der Determinanten der Marketingführerschaft des Herstellers sind, je größer also das herstellerbezogene Führungspotential im Absatzkanal ist,

desto größer sind die Motivation und Fähigkeit des Herstellers, eine bewußte Gestaltung des Absatzkanals, d.h. eine zielgerichtete struktur- und ablaufpolitische Absatzmittlerselektion durchzuführen und desto größer sind die Möglichkeiten des Herstellers, die einmal getroffenen Absatzmittlerselektionsentscheidungen auch durchzusetzen.¹

¹ Impliziert ist bei dieser Aussage, daß das Führungspotential anderer Elemente im Absatzkanalsystem kleiner ist als das des selektierenden Herstellers. Von Bedeutung ist mithin auch die Größe der Differenz zwischen den Führungspotentialen der einzelnen Absatzkanalsystemelemente.

Auf dem Kontinuum der Abbildung ⁴ sind die Typen von Herstellern mit jeweils unterschiedlich hoch ausgeprägtem Führungspotential abgetragen.

Der Hersteller vom Typ C verfügt aufgrund der bei ihm durchweg stark ausgeprägten Determinanten der Marketingführerschaft über ein insgesamt hohes Führungspotential. Es handelt sich um einen sehr starken und vielseitigen Führungstyp, der seine Absatzkanalentscheidungen, d.h. seine struktur- und ablaufpolitischen Absatzmittlerselektionsentscheidungen, in aller Regel auch durchsetzen kann.

In der wirtschaftlichen Praxis wird eine derartig ausgeprägte Marketingführerschaft des Herstellers und die damit verbundene zielgerichtete Absatzkanalgestaltung (seitens des Herstellers) beispielsweise in solchen Absatzkanalsystemen vorkommen, in denen das technische Know-How der Produktentwicklung und -gestaltung wesentliches Element des Markterfolgs darstellt und sich nur wenige Hersteller einen Markt teilen.

Die Ausprägung des Führungspotentials eines Herstellers im Absatzkanalsystem steht dabei mit der Stärke seiner Produkte und ihrer Substituierbarkeit, aber auch mit der Qualität und Attraktivität des gesamten herstellerbezogenen Marketingmix in engem Zusammenhang.^{1,2}

1 Vgl. Stern, W.L., The Concept of Channel Control, in: Journal of Retailing, Vol. 43, No. 2, 1967, S. 14 ff.; Sölter, A., Kooperative Absatzwirtschaft, Grundlagen, Erfordernisse und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel, Köln 1971, S. 186 ff.

2 Vielfach eine notwendige Konsequenz aus dieser besonderen Konstellation der Produktmerkmale wird eine bewußte zielgerichtete Absatzmittlerselektion (z.B. Einzelhändlerselektion) des Herstellers sein, die sicherstellt, daß die aus den Produkteigenschaftsausprägungen erwachsenen Anforderungen an bestimmte absatzmarktgerichtete Marketinginstrumente des Absatzmittlers, wie fachmännische Beratung, Serviceleistungen etc. erfüllt werden.

Das hohe akquisitorische Potential des Herstellers bei dem angezielten Verbrauchersegment führt zu einer Abhängigkeit der (potentiellen) Transaktionspartner im Absatzkanal, die es dem Hersteller erlaubt, die Absatzkanalstruktur entsprechend seinem absatzkanalpolitischen Zielsystem zu gestalten. Neben der Selektion geeignet erscheinender Absatzmittler und der Exklusion unerwünschter Transaktionspartner verfügt der Hersteller über ein ganzes "Arsenal" von Sanktionsmöglichkeiten (wie Gestaltung der Transaktionsbedingungen, zeitweiliger Belieferungssperre etc.), um seine komplexen Vorstellungen von der Idealstruktur des Absatzkanals zu verwirklichen.

Im Gegensatz zu dem Hersteller mit hohem Gesamtführungspotential (Typ C) ist der Hersteller (Typ A) zu nennen, der aufgrund der bei ihm zu beobachtenden geringen Ausprägungen der Sanktionsgrundlagen lediglich über ein geringes Führungspotential verfügt. Ein solcher Hersteller besitzt weder ein ausreichend großes akquisitorisches Potential noch die legitimierte Sanktionsgewalt und eine hinreichende Fähigkeit zur erfolgreichen Führung des Absatzkanalsystems, um eine nachhaltige spezifische Abhängigkeit der Absatzmittler zu erreichen und damit letztendlich auch seine struktur- und ablaufpolitischen Absatzmittlerselektionsentscheidungen (ungehindert) durchsetzen zu können.

In der wirtschaftlichen Praxis ist eine derartige Konstellation insbesondere im Rahmen solcher Branchensegmente denkbar, in denen eine Vielzahl (gleichartiger) Produkte wie problemlose, kaum beratungsbedürftige Verbrauchsgüter in direktem Wettbewerb um die Gunst des Verbrauchers konkurrieren.

Es handelt sich meistens um Produkte, bei denen der bedarfsgerechte Zuschnitt vor technischen Besonderheiten im Vordergrund steht.

Zwischen den beiden Extrema eines geringen Führungspotentials (Typ A) und eines hohen Potentials (Typ C) liegt der Mischtyp B eines Herstellers, dem aufgrund der bei ihm zu beobachtenden Ausprägungen der Sanktionsgrundlagen ein mittleres Führungspotential zugesprochen werden kann. Da dieses Potential aus einer Vielzahl denkbarer Kombinationen der Ausprägungen der Determinanten der Marketingführerschaft resultieren kann, sind Aussagen beispielsweise hinsichtlich des Absatzkanalverhaltens dieses Führungstyps B nur unter Berücksichtigung ganz bestimmter Ausprägungskonstellationen der Determinanten möglich:

1. Beispielsweise ist der Fall eines "Führungstyps" denkbar, bei dem sowohl die Fähigkeit zur erfolgreichen Führung des Absatzkanalsystems als auch die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsfunktionen ausgeprägt ist, andererseits aufgrund einer geringen Attraktivität des Absatzprogramms aber nur ein geringes akquisitorisches Potential gegeben ist. Durch die begrenzte Sanktionsgewalt wird die spezifische Abhängigkeit des Absatzmittlers vom Hersteller nicht allzu stark ausgeprägt sein. Der Hersteller kann mithin von seinen Sanktionsmöglichkeiten im Hinblick auf die Selektion einzelner Transaktionspartner bzw. auf deren Exklusion nur begrenzt Gebrauch machen. Zumindest wird er nicht ausschließlich nach seinem "Leitbild" (einer aus seiner Sicht) idealen Absatzkanalstruktur die Transaktionspartner auswählen können; denn die Akquisition geeigneter Absatzmittler wird sich aufgrund der geringen Attraktivität des Absatzprogramms als schwierig erweisen.
2. Eine andersartige Ausprägungskonstellation der Determinanten ist bei einer Verbindung von großer Sanktionsgewalt mit starker Bereitschaft zur Übernahme von Führungsfunktionen im Absatzkanalsystem, aber einer geringen Fähigkeit zur erfolgreichen Führung des Systems gegeben.

In diesem Fall wird es dem Hersteller zwar zunächst aufgrund seines hohen akquisitorischen Potentials gelingen, nach seinen Zielvorstellungen ausgewählte Absatzmittler für eine Mitarbeit im Absatzkanal zu gewinnen. Es ist allerdings fraglich inwieweit dieses Absatzkanalsystem aufgrund der mangenden Führungsqualifikation des Herstellers Bestand hat und nicht wieder zerfällt.

Beispielsweise erfordert der Erhalt des Absatzkanalsystems in erheblichem Umfang die Fähigkeit des Marketingführers zur Konsensbildung. Setzt der Hersteller keine Konsensmechanismen zur Herbeiführung einer grundsätzlichen Übereinstimmung in bezug auf die Systemziele und gegebenenfalls kooperative Maßnahmen ein, so wird die Identifikation der ausgewählten Absatzmittler mit diesem Absatzkanalsystem geringer. Es besteht die Gefahr, daß die selektierten Absatzmittler von sich aus auf eine weitere Mitarbeit in diesem Absatzkanalsystem verzichten, wenn der Wechsel in ein Absatzkanalsystem eines Herstellers mit ähnlichen attraktivem Absatzprogramm möglich ist.

Bei den vorstehenden Betrachtungen wurde eine asymmetrische Machtverteilung zugrundegelegt, bei der grundsätzlich der Hersteller (per saldo) ein Machtübergewicht hatte. Durchaus realistisch ist aber auch eine umgekehrte Betrachtungsweise.

(b) Händlerinduzierte Absatzkanalentscheidungen

Analog zu der Klassifikation der "Herstellermarketingführungstypen" läßt sich in Abhängigkeit von der Ausprägung der Sanktionsgrundlagen eine Einteilung der Führungstypen auf der Handelsseite vornehmen.

Für die vorliegende Untersuchung von besonderem Interesse ist der Fall, daß einzelne Absatzmittler (gruppen) per saldo ein Machtübergewicht haben und somit letztlich dominierenden Einfluß auf die Absatzkanalgestaltung nehmen können.

Eine spezifische Abhängigkeit des Herstellers vom

Absatzmittler (bzw. von Absatzmittlergruppen) ergibt sich in erster Linie durch die Attraktivität des "Regalplatzes" im Vergleich zu vorhandenen Alternativen aus der Sicht des Herstellers:

- (1) Ist es beispielsweise für den Hersteller besonders wichtig, in einem bestimmten Absatzgebiet vertreten zu sein (z.B. Prinzip der Ubiquität), dann kann der "Regalplatz" des dort ansässigen Händlers für den Hersteller besonders attraktiv sein, obwohl er sonst im allgemeinen nicht sonderlich begehrt ist.
Diese Verfügung über knappe Ressourcen stellt für den Absatzmittler eine bedeutende Sanktionsgrundlage dar, um seine Vorstellungen von der "idealen Absatzkanalgestaltung" mit vielfältigen Sanktionsmöglichkeiten nachdrücklich zu verfolgen.
- (2) Ist es für den Hersteller von großer Bedeutung zur Hebung seines Marken- bzw. Firmenimages, seine Produkte über bestimmte Betriebsformen (z.B. Facheinzelhandel) abzusetzen, so stellt das akquisitorische Potential, über das Einzelhandels-geschäfte dieses Betriebstyps beim angezielten Verbrauchersegment verfügen, eine bedeutende Sanktionsgrundlage dieser Absatzmittler dar. Sie sind damit in der Lage, Sanktionsmöglichkeiten (z.B. Boykott der Herstellermarke, Abnahmeverweigerung, Produktpräsentation in quantitativ und qualitativ unzureichender Form) einzusetzen, um ihren Vorstellungen von der Absatzkanalgestaltung Nachdruck zu verleihen und den Hersteller dazu zu "veranlassen", Absatzmittler mit anderen Betriebsformen (Verbrauchermärkte, Warenhäuser etc.) aus dem Absatzkanalsystem zu exkludieren.

Die Beispiele mögen bereits verdeutlicht haben, daß sowohl herstellerinduzierte als auch händlerinduzierte Absatzmittlerselektionsentscheidungen vorstellbar sind.

Das Untersuchungsfeld in der vorliegenden Arbeit erfährt insofern eine (zusätzliche) Begrenzung, als die Ausführungen im weiteren Verlauf sich ausschließlich auf die Darstellung der Entscheidungsprobleme der Absatzmittlerselektion in solchen Absatzkanalsystemen beschränken, in denen der Hersteller ein-

deutig die Führungsrolle (Typ C) übernommen hat.

Es wird somit im folgenden unterstellt, daß der Hersteller nicht nur über die Fähigkeiten und Motivation verfügt, eine seinen spezifischen Zielsetzungen entsprechende Absatzmittlerselektionspolitik zu betreiben, sondern daß er auch die Sanktionsgewalt besitzt, seine absatzkanalpolitischen Entscheidungen gegenüber den Transaktionspartnern im Absatzkanalsystem durchzusetzen.

3. Die Ziele der Absatzmittlerselektion aus der Sicht des Trägers der Selektionsentscheidung

Konstitutive Komponente einer jeden Entscheidung sind die Entscheidungsziele. Sie stellen einerseits den Ausgangspunkt des Entscheidungsprozesses dar. Andererseits können Ziele jeweils das Ergebnis des Entscheidungsprozesses bilden, indem sie für nachgelagerte Entscheidungsprozesse als Orientierungsgrößen (Zielvorgaben) formuliert werden.

Unabhängig vom Untersuchungszusammenhang kann als Ziel ganz allgemein ein vorgestellter und gewollter zukünftiger Vorgang oder Zustand definiert werden. Eine solche Wunschvorstellung kann sich auf die gesamte Unternehmung, auf die verschiedenen Unternehmungsbereiche oder auf einzelne Aktionen (z.B. Exklusion unerwünschter Transaktionspartner, Wahl eines bestimmten Koordinationskonzepts für den Absatzkanal etc.) beziehen und ist dem Bezugsrahmen entsprechend unterschiedlich konkret zu formulieren.

Die angestrebte Gesamtsituation der Unternehmung kann durch eine Reihe globaler Größen wie etwa Gewinn, Rentabilität, Sicherheit, Prestige etc. gekennzeichnet werden, die den Inhalt der allgemeinen Unternehmungsziele bilden.

Derartige Ziele stellen "generelle" Imperative dar, die nicht unmittelbar in eine Handlung (z.B. Wahl einer bestimmten horizontalen Absatzmittlerstruktur) umgesetzt werden können.¹

Sie sind (sogar) zu abstrakt, um den einzelnen Unternehmensbereichen (z.B. Marketingbereich) als Orientierungsrichtlinien vorgegeben werden zu können.

¹ Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1971, S. 5, Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968, Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmensziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967

Die gewollte Gesamtsituation der Unternehmung ist daher in die gewollte Teilsituationen der verschiedenen Unternehmungsbereiche zu zergliedern, die durch speziellere Größen zu kennzeichnen sind. Für den Marketingbereich sind das beispielsweise das Absatzvolumen, der Marktanteil, die Vertriebskosten, das Produkt- bzw. Firmenimage usw., die den Inhalt der Marketingziele bilden können.¹ Jedoch sind auch diese für den Marketingbereich formulierten Ziele noch zu global, um unmittelbar an ihnen konkrete absatzkanalpolitische Aktionen ausrichten zu können. Wird beispielsweise für den Marketingbereich das Ziel gesetzt, in einem bestimmten Zeitraum den Marktanteil um 3% zu steigern, so kann ein solches Ziel wohl dem Marketingbereich der Unternehmung als ganzem vorgegeben werden. Für die Ausgestaltung einzelner absatzkanalpolitischer Maßnahmen, wie z.B. die horizontale Einschaltung bestimmter Absatzmittler (segmente) in das Absatzkanalsystem des Herstellers, sind solche Zielvorgaben ungeeignet.

Obgleich es sich also um operationale und bereits weitgehend konkretisierte Marketingziele handelt, genügen sie noch nicht der Anforderung, daß an ihnen absatzkanalpolitische Aktionen unmittelbar ausgerichtet werden könnten. Um dieser Anforderung zu entsprechen, ist es notwendig, die Zielvorstellungen weiter zu konkretisieren und die gewünschten Wirkungen der einzelnen absatzkanalpolitischen Maßnahmen, die als absatzkanalpolitische Aktionsziele bezeichnet werden können, festzulegen.²

Absatzkanalpolitische Aktionsziele sind allerdings nicht dahingehend zu interpretieren, daß sie unmittelbar die Ergreifung einer bestimmten absatzkanalpo-

1 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 71 ff

2 Vgl. Hauschildt, J., Zielhierarchien in innovativen Entscheidungsprozessen, in: Unternehmensplanung, Hrsg. Ulrich, H., Wiesbaden 1975, S. 103-132

litischen Maßnahme zur Folge haben. Denn für die Erfüllung solcher absatzkanalpolitischen Aktionsziele steht i.d.R. noch ein breites Spektrum möglicher absatzkanalpolitischer Maßnahmen zur Verfügung.

Strebt der Hersteller beispielsweise ein bestimmtes Ausmaß an Lieferantentreue seiner Transaktionspartner im Absatzkanalsystem an, so kann er dieses Ziel sowohl durch die Selektion bestimmter Absatzmittler als auch durch die Wahl eines geeigneten Koordinations- bzw. Führungskonzepts für den Absatzkanal erreichen.

Zwischen den Zielen der verschiedenen Zielbildungsstufen bestehen Zweck-Mittel-Beziehungen. So wie die Ziele des Marketingbereichs Mittelcharakter gegenüber den Unternehmungszielen haben, so stehen die absatzkanalpolitischen Aktionsziele zu den Marketingzielen in Mittel-Zweck-Beziehungen.

Die Struktur eines solchen hierarchischen Zielsystems zeigt beispielhaft die Abbildung 5.

Die Zielinhalte der absatzkanalpolitischen Aktionsziele können weitgehend losgelöst von der Art der Unternehmung, den gegebenen Unternehmungszielen und der konkreten Marketingsituation, d.h. weitgehend allgemeingültig formuliert werden. Vielfach genannt werden im Schrifttum die Größen Absatzvolumen bzw. Umsatz, Vertriebskosten und aus diesen zusammengesetzte Wertgrößen (absolute Deckungsbeiträge, spezifische Deckungsbeiträge, Kapitalwerte etc.)¹

Das Absatzvolumen kann in absoluten oder in relativen Größen (z.B. Marktanteil) angegeben werden.

¹ Vgl. zu den Zielinhalten absatzkanalpolitischer Ziele u.a. Rosenbloom, U., Marketing Channels a.a.O., S. 156 ff, Tietz, B., Absatzwegepolitik I, in: WISU, 5. Jg., 1976, S. 154 ff, Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, a.a.O., S. 61 f.

Vor allem bei Gütern des täglichen Bedarfs zählen Distributionskennzahlen zu den wichtigsten Komponenten des absatzkanalpolitischen Zielsystems. So ist festgestellt worden, daß die Marktpresenz (vor allem bei convenience- and shopping goods) in erheblichem Maße die Umsatzmöglichkeiten eines Produktes determinieren, da bei Nichtverfügbarkeit einer Ware aufgrund der heutigen Markenfülle bei Konsumgütern die Kunden meist zu einer anderen Marke greifen würden.¹

Die Messung der Distribution erfolgt im allgemeinen durch Berechnung eines Quotienten, in dessen Zähler die Anzahl der Träger eines bestimmten Merkmals (z.B. Belieferung) abgebildet ist, und dessen Nenner eine im speziellen Fall als entscheidungsrelevant erachtete Bezugsgröße enthält.

Beinhaltet außer dem Zähler auch der Nenner der Kennzahl eine Größe, die absatzmittlerbezogen ist, dann wird vom Distributionsgrad gesprochen.² Distributionsgrade setzen mithin zur Kennzeichnung des Zustandes der Distribution am Wiederverkäufermarkt an. Sie können also als Maßzahl für die Intensität der Distribution auf der letzten Stufe des Absatzkanals interpretiert werden.³

1 Dieser Zusammenhang ist in einer Reihe von empirischen Untersuchungen herausgefunden worden. Vgl. Hlavacek, Th. E. und Little, I. D. C., A geographic Model of an Urban Automobile Market in: Montgomery D. B. und Urban (Hrsg.) Applications of Management Science in Marketing, Englewood Cliffs 1970, S. 313 ff

2 Zur Differenzierung von Distributionsgrad und Distributionsdichte, vgl. Lauer, H., a.a.O., S. 675 ff

3 Nach der oben bei der Definition des Distributionsgrades eingenommenen Sichtweise läßt sich zwischen zwei Distributionsgraden differenzieren. Wird die Intensität der Distribution aus der Sicht der Konsumenten (segmente) gemessen, so ließe sich der Distributionsgrad als die Wahrscheinlichkeit definieren, mit der ein potentieller Käufer in einer Absatzstelle, die seinen Vorstellungen nach das Produkt führen müßte, das Gut auch erstehen kann.

Als eine weitere bedeutende absatzkanalpolitische Zielgröße kann das im Absatzkanal gebundene Kapital des Trägers der Absatzkanalentscheidungen angesehen werden.

Insbesondere beim Absatz hochwertiger Produkte stellt das Absatzkanal- bzw. Absatzmittlerimage (aus Konsumentensicht) ein wichtiges nicht monetäres Zielkriterium dar. Das Absatzmittlerimage hat erhebliche irradiierende Wirkungen auf das Produktimage und damit letztendlich auch auf die Möglichkeiten des Absatzes dieser Waren.

In sehr engem Zusammenhang mit dem Erscheinungsbild des Produktes beim Transaktionspartner auf der Einzelhandelsstufe stehen die Fragen der Beeinflussbarkeit und Kontrolle der Absatzmittler im Absatzkanalsystem. Die Steuerbarkeit und Kontrolle der Transaktionspartner stellen qualitative Zielkomponenten dar, die im Zuge der Diskussion über die wachsende Nachfragemacht des Handels zunehmend an Bedeutung gewonnen haben.

Ein weiteres wichtiges (qualitatives) Kriterium für die Bewertung von Absatzmittlernalternativen ist die Flexibilität eines Absatzkanalsystems. Um der Dynamik der Umwelt (die laufend einer evolutorischen Veränderung unterliegt) gerecht zu werden, stellt die

Fortsetzung der Fußnote 3

Diese beim Endabnehmer ansetzende Definition wird im Schrifttum (aufgrund der Schwierigkeiten der Ermittlung) nur selten empfohlen. Eine andersartige Begriffsbestimmung ist gegeben, wenn der Distributionsgrad quasi aus einer "Vogelperspektive" definiert wird, als Quotient aus der Anzahl der Absatzstellen einer Branche (bzw. eines Betriebstyps), die ein bestimmtes Produkt führen, und der Gesamtheit dieser Absatzstellen dieser Branche (dieses Betriebstyps).

Anpassungsfähigkeit der Absatzmittler an veränderte Marketingkonzepte des Lieferanten eine nachhaltige Forderung bei absatzkanalpolitischen Entscheidungen dar.¹

Zentrales, nicht materielles absatzkanalpolitisches Ziel ist häufig auch die Regelmäßigkeit der Geschäftsbeziehungen. Hersteller als Träger von Absatzkanalentscheidungen hegen oft bestimmte Erwartungen über die Lieferantentreue der in das Absatzkanalsystem eingeschalteten Transaktionspartner.

Die hier skizzierten Inhalte absatzkanalpolitischer Aktionsziele lassen sich weitgehend losgelöst von der konkreten Marketingsituation formulieren. Die Festlegung der weiteren Zieldimensionen (Ausmaß der Zielerreichung, zeitlicher Bezug, Marktsegmentbezug) kann dagegen nur als Ergebnis des unternehmensindividuellen absatzwirtschaftlichen Entscheidungsprozesses erfolgen.²

Die maßgeblichen Gründe hierfür sind vor allem die folgenden:

- (1) Sachliche Interdependenzen zwischen der Absatzkanalpolitik und anderen Instrumentalentscheidungen. Beispielsweise wird die Erreichung einer bestimmten Lieferantentreue der in das Absatzkanalsystem eingeschalteten Transaktionspartner in erheblichem Maße von Entscheidungen über die Lieferungskonditionen (Lieferzeit, Liefertermine etc.) und von Entscheidungen im Bereich

1 Vgl. Dichtl, E., Die Flexibilität als ein Optimierungskriterium für Absatzentscheidungen in: Wirtschaftsdienst 1970, S. 147

2 Vgl. hierzu u.a. Frese, E., Kontrolle und Unternehmensführung - Entscheidungs- u. organisations-theoretische Grundfragen, Wiesbaden 1968, derselbe Ziele als Führungsinstrumente- Kritische Anmerkungen zum "Management by Objectives", in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 5, 1971, S. 227 ff

der Marketinglogistik (z.B. Auftragsbearbeitung) beeinflusst.

Die Erzielung bestimmter absatzmittlersegmentspezifischer Umsätze ist nicht nur von der Auswahl geeigneter Absatzpartner, sondern in erheblichem Umfang auch von dem Einsatz der verbrauchergerichteten Marketinginstrumente, insbesondere der Absatzkommunikationspolitik, determiniert.

(2) Zielkonflikte zeitlich horizontaler Art zwischen den absatzkanalpolitischen Aktionszielen.

So wird z.B. das Erstreben eines höheren Distributionsgrades und damit die Einschaltung neuer bzw. zusätzlicher Absatzmittler in das Absatzkanalsystem i.d.R. zwar (zumindest vorübergehend) zu einem höheren Absatzvolumen (Umsatz) führen, doch kann gleichzeitig die Lieferanten-treue der bisherigen Transaktionspartner aus Verärgerung oder Furcht vor einer möglichen zukünftigen Exklusion nachlassen.

Das Ziel einer Einschaltung von Einzelhändlern mit einem idealen Einkaufsstättenimage aus Konsumentensicht wird i.d.R. mit dem Ziel einer starken Beeinflußbarkeit dieser Absatzmittler konkurrieren, da sich diese Transaktionspartner vielfach ihrer erheblichen Sanktionsgrundlagen bewußt sind und sich nur ungern dem Führungskonzept des Herstellers beugen.

(3) Zielkonflikte zeitlich vertikaler Art innerhalb der einzelnen absatzkanalpolitischen Aktionsziele

Unter kurzfristigen Gewinnmaximierungsgesichtspunkten kann es z.B. durchaus zweckmäßig erschei-

nen, durch Einschaltung von Großbetriebsformen auf der Einzelhandelsstufe die Produkte in den Markt zu "drücken", während es zur Erhaltung des Produktimage und damit zur Erzielung eines langfristigen Gewinns sinnvoller sein kann, den Absatz über ausgewählte (beratungsintensive) Facheinzelhändler zu gestalten.

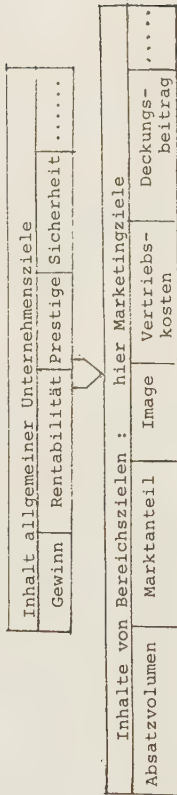
- (4) Zielkonflikte zeitlich vertikaler Art zwischen den verschiedenen absatzkanalpolitischen Aktionszielen.

Beispielsweise kann sich das Ziel der Stammkundensicherung nachteilig auf die Flexibilität des Absatzkanalsystems in späteren Perioden auswirken, insbesondere dann, wenn die Selektion dieser Transaktionspartner einherging mit der Wahl bestimmter Koordinationskonzepte für den Absatzkanal.

Bereits diese wenigen Beispiele verdeutlichen, daß die Festlegung einer Zielkonzeption für absatzkanalpolitische Entscheidungen nur das Ergebnis der gesamten Marketing-Planung sein kann.

Die Zielkonzeption der Absatzkanalpolitik stellt nunmehr den Ausgangspunkt für jenen Teilbereich im externen Entscheidungsbereich des Absatzkanalsystems dar, der Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist, nämlich die horizontale Absatzmittlerselektion. Sofern die Absatzmittlerselektionsentscheidungen dezentral, d.h. von verschiedenen Organisationseinheiten der Herstellerunternehmung (z.B. Verkaufs-Außendienst) getroffen werden, müssen wiederum Aktionsziele für diese Entscheidungsträger konkretisiert werden. Dabei handelt es sich um sogenannte Selektionskriterien, die möglichst eindeutig festlegen, welche der zur Auswahl stehenden Absatzmittler zu selektieren und welche zu exkludieren sind.

Abb.5 Beispiel für die inhaltliche Zergliederung eines absatzkanalpolitischen Zielsystems



Inhalte von Aktionszielen:

- Absatzkanalspezifische Erträge
- Größe des bei der Wahl dieser Absatzkanalalternative erzielbaren Absatzvolumens
- Durchschnittlich in diesem Absatzkanal erzielbare Absatzpreise
- Auftragszusammensetzung in sachlicher Hinsicht
- Zeitliche Absatzstruktur (Verhältnis von Zahl zur Größe der Aufträge, Bestellrhythmen)

hier absatzkanalpolitische Ziele (begrenzt auf den externen Bereich des Absatzkanalsystems)

Inhalte von Aktionszielen:	Distributionskennzahlen z.B. Distributionsgrad (Marktpräsenz)	Absatzkanalspezifische Aufwendungen - Absatzkanalspezifische Kapitalbindung	Funktionserfüllung durch die Mitglieder des Absatzkanals - Umfang der ausgeübten Handelsfunktionen (Kundenberatung, Werbung, Auslieferung, Kundendienst, Kreditgewährung etc.)	Lieferantentreue - Wachstumspotential - Flexibilität	Beeinflussbarkeit - Steuerbarkeit - Kontrollierbarkeit des Absatzkanals	Image des Absatzkanals - Goodwill der Einkaufsstätten - aus Verbrauchersicht

Vgl. Ahlert, D., Marketing, a.a.O., S. 61 f.

In diesen Selektionskriterien finden alle relevanten absatzkanalpolitischen Zielinhalte den nach ihrer relativen Bedeutung für die oberen Unternehmungsziele gewichteten Niederschlag.

Die Möglichkeiten und Probleme, derartige Selektionskriterien als kritische Trenngrößen zwischen auszuwählenden und auszuschaltenden Absatzmittlern abzuleiten - insbesondere im Rahmen eines komplexen Punktbewertungsmodells - sind Gegenstand des III. Teils der vorliegenden Untersuchung.

4. Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl aus Herstellersicht

Es ist zu berücksichtigen, daß der Erfolg absatzmittlerselektionspolitischen Handelns nicht ausschließlich entscheidungsträgerbedingt ist, da eine Vielzahl von relevanten Faktoren der unmittelbaren Einflußnahme durch den Entscheidungsträger entzogen sind.

Erst unter Zugrundelegung der durch die spezifischen relevanten Bestimmungsfaktoren gekennzeichneten Marketingssituation sowie in Abhängigkeit von der Wahl der Aktionsalternativen der Absatzmittlerselektion läßt sich der Zielerreichungsgrad absatzmittlerselektionspolitischer Maßnahmen ermitteln.

Wird eine grobe Systematisierung der im Schrifttum genannten vielfältigen Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl durchgeführt, so lassen sich produktbezogene, marktbezogene und herstellerbezogene Faktoren differenzieren.¹

Von den Bestimmungsfaktoren zu unterscheiden sind die Begrenzungsfaktoren der Händlerselektion. Während aus den Bestimmungsfaktoren (z.B. Produktcharakteristika) lediglich gewisse Anforderungen an potentielle Absatzmittler abgeleitet werden können, die es notwendig erscheinen lassen, Absatzmittler, die diese Anforderungen aufgrund ihrer spezifischen Merkmale nicht erfüllen, von der Belieferung auszuschalten, sind die Begrenzungsfaktoren (insbesondere wettbewerbsrechtliche Vorschriften) dadurch gekennzeichnet, daß sie die freie Händlerauswahlentscheidung des Herstellers von vorneherein einschränken können (z.B. Diskriminierungsverbot des § 26 Abs. 2 GWB)

¹ Vgl. Walters, G.C., Marketing Channels, New York 1974, S. 151 ff.; Higby, M.A., An Evaluation of Alternative Channels of Distribution, Michigan 1977, S. 86 ff.; Baligh, H.H., Theoretical Framework for Channel Choice; Clewett, R.M., Irwin, R.D., Marketing Channels, Homewood 1954, S. 367 ff.; Lewis, E.H., Marketing Channels, Structure and Strategy, New York 1968, S. 126 ff.; Lambert, E.W., Financial Considerations In Choosing a Marketing Channel, Business Topics, 1966, S. 17 ff.; Guirdham, M., Marketing: The Management of Distribution Channels, Oxford u.a., 1972, S. 132; Moller, W.G., Wilmon, D.L., Marketing Channels, A Systems Viewpoint, Homewood, Illinois 1971, S. 204 ff.

Im folgenden gilt es, die tendenzielle Wirkung der Bestimmungs- bzw. Begrenzungsfaktoren auf die Absatzkanalstruktur einerseits und die taktische Auswahl einzelner Absatzmittler andererseits zu analysieren. Die Untersuchung erfolgt ohne konkrete Ausrichtung auf eine bestimmte Produktkategorie bzw. Branche. Weiterhin ist zu berücksichtigen, daß die Faktoren in der Realität nicht isoliert auf das Entscheidungsfeld der Unternehmung wirken, sondern in kausalen Abhängigkeiten zueinander stehen.

4.1. Die Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion

4.1.1. Produktbezogene Bestimmungsfaktoren

Das Produkt mit seinen spezifischen Eigenschaften wird im Schrifttum als maßgeblicher Bestimmungsfaktor der Absatzmittlerauswahl aus Herstellersicht angesehen. "Die Erzeugnisse als eigentliche Objekte der unternehmerischen Absatztätigkeit sind die ersten Richtungsweiser für den einzuschlagenden Absatzkanal. Der von ihnen ausgehende Einfluß ist umso stärker, je ausgeprägter ihre typischen für den Absatz maßgeblichen Eigenschaften sind."^{1,2,3}

1 Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, Ein Beitrag zur Theorie der Absatzwege, Diss. Meisenheim 1959, S. 67.

2 Walters führt aus: "There is a direct correlation between the type of product and the type of market. The product can have a varied effect on channel selection, but it is always important." Vgl. Walters, C.G., Marketing Channels, New York 1974, S. 155.

3 Nach Auffassung von F. Böcker kommt den produktbezogenen Bestimmungsfaktoren insofern eine besondere Bedeutung zu, als durch die Eigenschaften des Produktes schon eine Begrenzung des Entscheidungsfeldes möglich ist, die eine Vorauswahl im Sinne der nicht realisierbaren bzw. nicht wünschenswerten Wahlmöglichkeiten gestattet. Böcker, F., a.a.O., S. 49. U. Keller vertritt die Meinung, daß die Produkteigenschaften nicht

Bemerkenswert ist jedoch, daß es vielfach bei diesen allgemeinen Feststellungen bleibt und im Schrifttum nur wenige Versuche unternommen werden, die Einflußnahme bestimmter Produkteigenschaftsausprägungen einmal auf die grundsätzliche Gestaltung der Absatzkanalstruktur und zum anderen auf die Auswahl einzelner Absatzmittler zu untersuchen.¹

Allenfalls werden einige grobe "Produktklassen" gebildet, die jedoch in ihren absatzwirtschaftlichen Eigenarten in sich wenig homogen sind. Dementsprechend ist auch die Gestaltung der Absatzkanäle innerhalb einer solchen "Gruppe" recht unterschiedlich. Eine stärkere typologische Durchdringung und Differenzierung erweist sich insofern als wünschenswert.^{2,3}

Die in diesem Zusammenhang am häufigsten vorgenommene Klassifizierung ist die nach der "Art der Verwendung" in Investitionsgüter und Konsumgüter und dementsprechend in Absatzkanäle für Investitionsgüter und Konsumgüter. Besonders ausgeprägt findet sich diese Darstellungsweise im amerikanischen Schrifttum.⁴

Fortsetzung der Fußnote 3

nur für die Wahl des Absatzkanals von vorrangiger Bedeutung sind, sondern für die Mehrzahl absatzpolitischer Entscheidungen überhaupt. Keller, U., a.a.O., S. 135.

- 1 Bereits Knoblich wies auf diese Lücke im absatzwirtschaftlichen Schrifttum hin. Vgl. Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 149.
- 2 Vgl. Ebenda.
- 3 Zu den Begriffen "Produkt", "Ware", "Erzeugnis", "Gut" vgl. insbesondere Knoblich H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 14.
- 4 Vgl. Clewett, R.M., Marketing Channels for Manufactured Goods, Homewood 1954, und dort insbesondere die Beiträge von Duncam, D.J., Selecting a Channel of Distribution, S. 367 ff.; Sevin, Ch.H., Analytical Approach to Channel Policies, S. 433 ff.; Duncan, D.J., Channels of Distribution of Consumer Goods in Marketing by Manufacturers, hrsg. v. Phillips, Ch.F., Chicago 1951.

Es wird dort betont, daß diese beiden großen Produktgruppen grundsätzlich verschiedene Absatzkanäle bedingen.

Für eine genügende Differenzierung reicht jedoch die Kennzeichnung der Produkte durch nur ein Merkmal nicht aus; die Verschiedenartigkeit der Produkte innerhalb dieser beiden Bereiche ist noch zu groß. So ist es beispielsweise unzulässig, die Schlußfolgerung zu ziehen, daß Konsumgüter tendenziell den indirekt verkürzten bzw. indirekt unverkürzten Absatzkanal erfordern, Investitionsgüter dagegen den direkten Absatzweg.¹

Eine Anzahl weiterer Produktmerkmale ist zur Klärung dieses Sachverhaltes unbedingt erforderlich. Einige wenige Versuche einer solchen spezifisch warentypologischen Betrachtung der Absatzkanäle sind sowohl im amerikanischen als auch deutschen Schrifttum bei verschiedenen Autoren festzustellen.

Die bedeutendsten dieser Ansätze im Schrifttum sollen im folgenden gewürdigt werden, um dann darauf aufbauend in einem eigenständigen Ansatz den Beziehungszusammenhang zwischen Produkteigenschaftsausprägungen und der Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe zu analysieren.

4.1.1.1. Die Behandlung des Einflusses der Produkteigenschaften auf die Wahl der Absatzkanalstruktur im Schrifttum

Speziell den "Einfluß von Eigenschaften der Waren auf ihren Absatz" untersucht Wirth. Er stellt eine Reihe von Produktmerkmalen zur Diskussion, wobei allerdings die Terminologie eigenwillig und die Systematik der

¹ Vgl. Walters, C.G., Marketing Channels, New York 1974, S. 155.

Merkmale nicht ganz geglückt scheint. Darüberhinaus wird der Einfluß auf die Absatzkanalwahl nur isoliert für einzelne Produkteigenschaften geprüft, eine Zusammenschau mehrerer Merkmale erfolgt nicht.^{1,2}

Ziemlich weit in produkttypologischer Richtung geht Mann.^{3,4}

Er hält eine Zusammenschau der Bestimmungsfaktoren bei der Absatzmittlerauswahl für unerlässlich und nimmt deshalb eine Ordnung und Gewichtung der verschiedenen Faktoren vor. Dabei unterscheidet er nach aktiven und passiven sowie nach starken und schwachen Bestimmungsfaktoren.

"Zwar mag ein einzelner Faktor schon für sich allein über ein außerordentliches Gewicht verfügen, doch erwächst hieraus noch nicht die sachliche Berechtigung, die übrigen Momente einfach zu übersehen". ..

"Eine Reihe von Faktoren steht dabei in mehr oder weniger engem natürlich logischem Zusammenhang."⁵

Der von Mann verwandte Ansatz besteht nun darin, in verbaler Form Ausprägungen von Produkteigenschaften mit verschiedenen Möglichkeiten der vertikalen Selektion (Absatzkanallänge) in Tendenzausagen zu verbinden.

1 Vgl. Wirth, K.B., Der Einfluß von Eigenschaften der Ware auf ihren Absatz, Diss. München 1960; zur Kritik an der Vorgehensweise von Wirth vgl. Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 150.

2 Vgl. Latendorf, H., Der Prozeß der industriellen Ertragsbildung und seine Analyse, Berlin 1958.

3 Zu den Begriffen Produkttypologie bzw. Warentypologie vgl. insbesondere Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 24 ff.

4 Vgl. Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, a.a.O., S. 67 f. und S. 120.

5 Ebenda, S. 124 ff.

So werden als "bedeutendste Faktorenbündel"¹ von produktbezogenen Faktoren, die die Länge des Absatzkanals beeinflussen, folgende in der von Mann aufgestellten Tabelle wiedergegebene Faktoren bezeichnet.² Je nach Faktoren- (bzw. Eigenschaftsausprägungen) durchläuft das Produkt einen langen bzw. kurzen Absatzkanal.

Abbildung 6 Beziehungszusammenhang von Produkteigenschaftsausprägungen und Absatzkanallänge nach Mann

Tendenz zu Faktoren	langem Absatzweg	kurzem Absatzweg
Produktionsweise	Massenfertigung	Einzelfertigung
Produktionskapazität	groß	klein
Bedarfsart	Grundbedarf	Zusatzbedarf
Nachfrager	viele	wenige
Bedarfshäufigkeit	täglich	aperiodisch
Wert	gering	hoch
Erklärungsbedürftigkeit	gering	hoch

Quelle: Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, a.a.O., S. 125;

Unbefriedigend an dem Vorschlag von Mann ist die fehlende Begründung dafür, daß, wenn einzelne Faktoren auf einen langen bzw. kurzen Absatzkanal hindeuten, auch die anderen Faktoren in die gleiche Richtung weisen müssen.

1 Vgl. Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Waren-typologie, a.a.O., S. 151.

2 Vgl. Maas, R.N., Absatzwege, Konzeptionen und Modelle, Wiesbaden 1979, S. 90 f.

Dies kann daher bestenfalls eine Annahme sein, da aus der Aussage der Tabelle die von Mann unterstellte parallele Tendenzrichtung nicht ohne weiteres einsichtig erscheint.¹

Darüberhinaus ist zu kritisieren, daß es den von Mann verwandten Begriffen an Trennschärfe und Eindeutigkeit mangelt. Was ist beispielsweise ein hoher Wert? Gemessen an welchem Budget ist dieser Wert hoch? Wo ist die Grenze zwischen Zusatznutzen und Geltungsnutzen anzusetzen?

Hier zeigt sich die Problematik in der Konzeption des zitierten Schrifttums. Diese unterstellt nicht nur einen möglicherweise durchaus plausiblen Zusammenhang zwischen der Wahl der grundsätzlichen Absatzkanalstruktur und den Produkteigenschaften, sondern behauptet darüberhinaus einen Wirkungsrichtungszusammenhang zwischen Produkteigenschaftsausprägungen und der vertikalen Absatzkanalstruktur, der weder argumentativ noch empirisch begründet wird.^{2,3}

Eine Übersicht über die im Schrifttum vorgefundenen Befunde hinsichtlich des Beziehungszusammenhangs zwischen Produkteigenschaftsausprägungen und Absatzkanalgestaltung gibt Maas.

1 Vgl. Maas, R.N., Absatzwege, Konzeptionen und Modelle, Wiesbaden 1979, S. 91.

2 Vgl. hierzu die empirische Untersuchung im zweiten Teil dieser Arbeit.

3 Vgl. Maas, R.N., Absatzwege, a.a.O., S. 92.

Abb. 7 Der Beziehungszusammenhang zwischen Produkteigenschaftsausprägungen und Absatzkanalwahl nach R. Maas

Produkteigenschaft	Autor	genannte Ausprägung	tendenzielle Wirkungsrichtung der genannten Ausprägung
unmittelbar absatzwegbezogene Eigenschaften			
1. Produktionsweise	Mann	Massenfertigung	langer AW
	Keller	Einzelfertigung	kurzer AW
2. Produktionskapazität	Mann	Auftragsfertig.	direkter Absatz
3. Gewicht	Bucklin	groß	langer AW
		klein	kurzer AW
4. Verderblichkeit	Bucklin	hoch	Zentrallager vorh.
		gering	Zentrallager vorh.
5. Deckungsbeitrag	Aspinwall	niedrig	kurzer/direkter AW
		hoch	breite Distribution
Verwenderbezogene Eigenschaften			
a) Beschaffungsbezogene Eigenschaften			
6. Bedarfsart	Mann	Grundbedarf	langer AW
		Zusatzbedarf	kurzer AW
7. Zahl d. Nachfr.	Mann	viele	langer AW
		wenige	kurzer AW
8. Einkaufsgewohnh.	Mann	convenience good	langer AW
		shopping good	kurzer AW
9. Kaufhäufigkeit	Aspinwall	hoch	breite Distribution
		niedrig	kurzer/direkter AW
10. Bedarfshäufigk.	Mann	täglich	langer AW
		aperiodisch	kurzer AW
11. Wert	Mann	gering	langer AW
		hoch	kurzer AW
12. Erklärungsbed.	Keller	hoch	kurzer AW
	Mann	gering	langer AW
13. Beschaffungsaufwand	Keller	hoch	kurzer AW
	Aspinwall	hoch	direkter AW
		niedrig	direkter/kurzer AW
14. Verbundbedürftigkeit	Miracle	hoch	breite Distribution
	Böcker	hoch	selektiver Absatz
15. Gebrauchsselbstständigkeit	Keller	niedrig	Absatz über Handel
		gering	direkter Absatz
16. Benüsterungsfähigkeit	Mann	gering	direkter Absatz
17. Modetabhängigk.	Keller	niedrig	kurzer AW
	Klein-Blank.	hoch	AW längenunabhängig
18. Innovationsgrad	Keller	gering	kurzer AW
		hoch	direkter Absatz
b) verwendungsbezogene Eigenschaften			
19. Nutzungsdauer/Verbrauchsgeschwindigkeit	Aspinwall	lang	direkter/kurzer AW
		kurz	breite Distribution
20. Komplexität	Miracle	niedrig	selektiver Absatz
	Miracle	hoch	selektiver Absatz
21. Wartungsbed.	Keller	hoch	direkter Absatz
	Keller	hoch	selektiver Absatz
22. Montagebed.	Miracle	hoch	direkter Absatz
	Keller	hoch	selektiver Absatz
23. Softwarebed.	Keller	hoch	direkter Absatz
	Friedewald	hoch	direkter Absatz

Quelle: Maas, R., Absatzwege, a.a.O., S. 107.

Diese von Maas dargebotene Zusammenfassung der Literaturbeiträge mag jedoch insgesamt noch nicht zu einer völlig befriedigenden Klärung des Sachverhaltes führen. So erweckt Maas den Eindruck, im Schrifttum bestehe weitgehend Übereinstimmung bezüglich der Wirkungsrichtung der einzelnen Produkteigenschaften. Das ist aber grundsätzlich nicht so, was eigentlich insofern nicht überrascht, als sich Argumente für jede Wirkungsrichtung bei verschiedenen Eigenschaften durchaus finden lassen. Beispielsweise kann der Vertrieb in hohem Maße erklärungsbedürftiger Produkte möglicherweise ebenso effizient durch die eigene Verkaufsorganisation des Herstellers (direkter Absatz) wie auch durch entsprechend qualifizierte Absatzmittler (indirekter Absatz) erfolgen.

Weiterhin verzichtet Maas auf die Untersuchung des Beziehungszusammenhangs zwischen Produkteigenschaftsausprägungen und horizontaler Absatzmittlerselektion. So ist denkbar, daß sich bestimmte Produkteigenschaftsausprägungen (z.B. hohe Erklärungsbedürftigkeit, hoher Wert, hohe Wartungsbedürftigkeit) auf die Anforderungen des Herstellers an die Ausprägungen der Merkmale (bzw. absatzmarktgerichteten Instrumente) des potentiellen Absatzmittlers auf der Einzelhandelsstufe auswirken können. Die Folge ist eine bewußte horizontale Selektion derjenigen Einzelhändler mit den entsprechenden Merkmalsausprägungen.

Grundsätzliche Probleme der Ableitung eines operationalen Beziehungszusammenhangs zwischen Produkteigenschaftsausprägungen und Absatzmittlerselektion bestehen, wenn die Ebene der Wirkungsrichtungsdiskussion bezüglich einzelner Produkteigenschaften überschritten wird. Insbesondere wenn sich bei einem Produkt entgegengesetzte Wirkungsrichtungen ableiten lassen, fehlt eine Entscheidungsregel.

Die Aussagen über parallele Wirkungen (der Produkteigenschaften) sind im Einzelfall widerlegbare Hypothesen. Eine Konsistenz- und Unabhängigkeitsprüfung der Produkteigenschaften fehlt ebenfalls.

Die Frage der relativen Bedeutung von Produkteigenschaftsausprägungen im Verhältnis zu anderen Bestim-

mungsfaktoren der Absatzmittlerselektion bleibt ungeklärt. Dazu wären Sensitivitätsanalysen oder empirische Untersuchungen¹ über die Korrelationen von Eigenschaftsausprägungen und Absatzkanalstrukturen notwendig.

4.1.1.2. Der Beziehungszusammenhang zwischen Produkteigenschaftsausprägungen und Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe

Aufbauend auf den Ansätzen im Schrifttum, gilt es im folgenden, unter Berücksichtigung der skizzierten Probleme einen weiterführenden Ansatz zur Ableitung des Beziehungszusammenhangs zwischen Produkteigenschaftsausprägungen und Absatzmittlerselektion zu konzipieren.

Die für die Charakterisierung eines Produktes relevanten Eigenschaften lassen sich in physikalische Eigenschaften (Rohstoff, Gewicht etc.), technisch-funktionale Eigenschaften (Wartungsbedürftigkeit, Montagebedürftigkeit etc.), psycho-soziale Eigenschaften (Art der Nutzenstiftung, Wert etc.) und Bedarfsverwendungseigenschaften (Dringlichkeit des Bedarfs, Informationsbedürftigkeit etc.) unterteilen.²

1 Vgl. die empirische Untersuchung im 2. Teil dieser Arbeit.

2 Auf eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Produkteigenschaften bzw. ihrer vielfältigen Ausprägungsmöglichkeiten kann aufgrund der ausführlichen Darstellung im einschlägigen Schrifttum verzichtet werden. Vgl. u.a. Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 43 ff.; Koppelman, U., Marketing, Düsseldorf 1974, S. 53 ff.; Knoblich, H., Absatztheorie, Warenorientierte, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Sp. 167 ff.; Aspinwall, L., The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories, in: Mallen, B.E., a.a.O., S. 82 ff.; Aspinwall nennt bestimmte Erfordernisse relevanter Produkteigenschaften; so sollte jede Eigenschaft (1) auf jedes Produkt anwendbar sein, (2) eine eindeutige Eigenschaftsausprägung für jedes Produkt haben, so daß ein Vergleich zwischen Produkten möglich ist (3) konsistent mit anderen Produkteigenschaften sein.

Welche Beziehungszusammenhänge zwischen den spezifischen Eigenschaften des Produktes und den vielfältigen absatzmarktgerichteten Marketinginstrumenten des Absatzmittlers im einzelnen bestehen können, veranschaulicht Abbildung 8.

So hängen beispielsweise die Ausgestaltung der distributiven Einrichtungen des Absatzmittlers, die Möglichkeiten der Warenpräsentation sowie die Ladeneinrichtungen und der dadurch bedingte Raumbedarf von Gewicht und Form der abzusetzenden Produkte ab.

Aus dem Produktmerkmal Erklärungsbedürftigkeit leiten sich gewisse Anforderungen insbesondere an die kommunikationspolitischen Marketinginstrumente des Absatzmittlers ab. Hier stehen Vertrauenswürdigkeit, fachmännische Beratung, generell gesprochen, ein der Erklärungsbedürftigkeit entsprechendes Funktionskombinat, welches seinen Niederschlag in bestimmten Merkmalsausprägungen des Absatzmittlers findet, im Vordergrund.

Wie sich tendenziell die Produkteigenschaftsausprägungen auf die Anforderungen des Herstellers an die Ausprägung der Merkmale (bzw. absatzmarktgerichteten Instrumente) der potentiellen Absatzmittler auswirken können, ist in Abbildung 9 veranschaulicht.

In dieser Abbildung sind die aus den Produkteigenschaftsausprägungen abgeleiteten Einzelanforderungen an die komplexe Merkmalsstruktur der potenziellen Absatzmittler zu einem Gesamtanforderungsniveau verdichtet.

Die Ausprägungen der Produkteigenschaften können jeweils auf einem Kontinuum von gering bis hoch liegen. Sie korrelieren dabei mit dem Selektionsanforderungs-

Abb. 8 Beziehungszusammenhänge zwischen den Produkteigenschaften und den absatzmarktgerichteten Marketinginstrumenten (potentieller) Absatzmittler

absatzmarktgerichtete Marketing-Instrumente Produktmerkmal i.w.S. (u. Einschl. v. K.-merkmalen)	Basisbereich			Leistungsbereich				Kontrahierungsber.			Distributionsber.		Kommunikationsbereich			
	Betriebsgröße	Geschäftslage	Parkraum	Gesamtortiment	Sortiments-Konsistenz	Warenpräsen-tation	Kundendienst	Preisgestal-tung	Rabatte	Kreditgewährung	Auftragsab-wicklung	Transport	Bedienung Beratung	Verbung	äußere Ladenge-staltung	innere Raumein-richtung
Pohstofforientie-rung				X	X	X						X	X			
Umfang, Gewicht	X	X	X			+	X				+	X			X	X
Verderblichkeit											X	X				
Beschädigungsge-fahr							X				X	+				
Erklärungsbe-dürftigkeit							X						+	+	X	
Wartungsbedürftig-keit							X									
Nutzenstiftung		X			X	X							X	X	+	+
Massenhaftigkeit des Bedarfs (Indi-vidualbedarf)				X		X							+	+	X	X
Wert								X	X	+			X	+		
Dringlichkeit des Bedarfs		X						X		X						
Periodizität des Bedarfs		X														
Informationsbedürftig-keit				X	X	X							+	+	X	
Kaufverhalten								X					X	X		

(1) Vgl. zu dem System der absatzmarktgerichteten Marketing-Instrumente im Einzelhandel Monsieur, R., a.a.O., S. 77 und Cina, R., a.a.O., S. 104.

(2) Der Aufbau der Tabelle gestaltet sich folgendermaßen:

- Bestehen zwischen einem produktspezifischen Bestimmungsfaktor (Produktmerkmal) und einem oder mehreren absatzmarktgerichteten Marketinginstrumenten des Einzelhändlers generell, direkte oder eindeutige Beziehungen, so werden diese mit einem Pluszeichen (+) bezeichnet.
- Alle nur bei einer bestimmten Faktorenkonstellation existierenden Beziehungen (Ausnahmefall) werden mit einem Kreuz (x) aufgeführt.
- Überall dort, wo keine derartigen Beziehungen feststellbar sind, wird keine Eintragung vorgenom-men.

niveau des Herstellers.

Das Anforderungsniveau des Herstellers hinsichtlich der Ausprägung der Merkmale (bzw. absatzmarktgerichteten Instrumente) des potentiellen Absatzmittlers steigt, je weiter sich die Merkmalsausprägungen des Produktes auf den Meßdimensionen nach rechts verlagern.

Es läßt sich feststellen, daß je prägnanter die Eigenschaftsausprägungen des Produktes sind (bzw. subjektiv so von den Konsumenten wahrgenommen werden), desto stärker ist der von den Eigenschaften ausgehende Einfluß auf die Auswahl der Absatzmittler.

Auf dem Kontinuum der Abbildung ⁹ sind drei Typen potentieller Absatzmittler des Herstellers abgetragen.

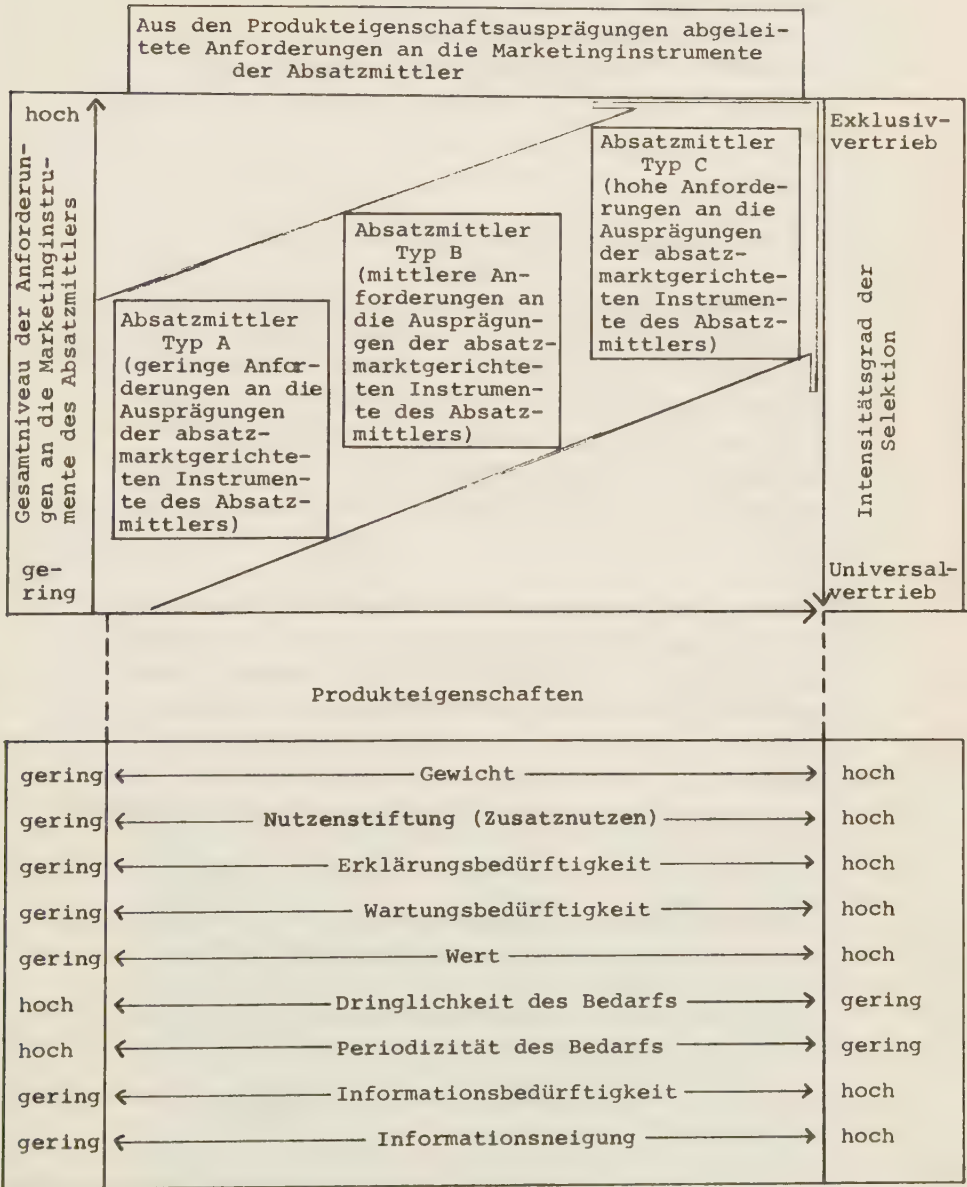
Absatzmittler vom Typ A, die lediglich geringe Anforderungen hinsichtlich der Ausprägung der absatzmarktgerichteten Marketinginstrumente erfüllen, eignen sich für den Absatz von Gütern des täglichen Bedarfs, die billig sind, einen Grundnutzen stiften und unbewußt genutzt werden (Convenience Goods). ¹

Absatzmittler vom Typ C, die hohe Anforderungen hinsichtlich des Einsatzes der absatzmarktgerichteten Marketinginstrumente erfüllen, eignen sich für den Absatz von komplexen Produkten, die relativ selten gekauft werden, einen vergleichsweise hohen Beitrag an finanziellen Mitteln binden und meist bewußt genutzt werden (Speciality Goods).

¹ Eine eingehende Besprechung der Produkttypen "Convenience Goods", "Shopping Goods", "Speciality Goods" mit den entsprechenden Produktbeispielen erfolgt bei Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 130 ff.

Abbildung 9

Die aus den Ausprägungen der Produkteigenschaften (ceteris paribus) abgeleiteten Anforderungen an die Ausprägungen der absatzmarktgerichteten Marketinginstrumente der potentiellen Absatzmittler



Zwischen den beiden extremen Polen liegt der Mischtyp B. Es handelt sich um einen Absatzmittler, der mittlere Anforderungen hinsichtlich des Einsatzes der absatzmarktgerichteten Marketinginstrumente erfüllt und sich für den Absatz von Shopping Goods eignet.

4.1.2. Herstellerbezogene Bestimmungsfaktoren

Die Diskussion über den Einfluß der produktbezogenen Bestimmungsfaktoren auf die Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht basiert auf einer ceteris paribus Voraussetzung, welche die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die sowohl durch die Bedingungs-lage des Herstellers selbst als auch durch die Marktsituation gegeben sind, vernachlässigt und deshalb unvollständig bleiben muß.

So entspricht es durchaus der wirtschaftlichen Realität, daß nach einer ökonomisch-rationalen allgemeinen Analyse der Eigenschaften eines Produktes, eine bestimmte Ausgestaltung des Absatzkanals sinnvoll erscheint. Die Leistungsfähigkeit einer konkreten Unternehmung aufgrund der betriebsindividuellen Voraussetzungen verhindert jedoch eine entsprechende Realisation.

Welche der herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren sind es nun im einzelnen, die bei bestimmten Ausprägungen einen Einfluß auf die strategische Festlegung der Absatzkanalstruktur als auch auf die taktische Auswahl einzelner Absatzmittler nehmen können?

Eine Auswertung der im Schrifttum bestehenden Kataloge herstellerbezogener Bestimmungsfaktoren führt insbesondere zu folgenden Einzelfaktoren.^{1,2}

- Größe (Produktionskapazität)
- Finanzkraft
- Breite und Tiefe des Absatzprogramms
- Marketingerfahrung (betriebliches Vertriebs-Know-how).

Die in der Literatur erwähnten Beziehungszusammenhänge zwischen den herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren und der Absatzmittlerselektion werden komprimiert in einer Abbildung 10 veranschaulicht.

-
- 1 Begriffe mit identischem Bedeutungsinhalt wie z.B. Größe, Betriebsgröße, Produktionskapazität, Zahl der Beschäftigten etc. werden unter einem "Oberbegriff" - in diesem Fall "Größe" - zusammengefaßt.
- 2 Vgl. Cina, R., Die Bestimmungsfaktoren bei der Wahl der Distributionsform, a.a.O., S. 118 ff.; Keller, U., Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, a.a.O., S. 171 ff.; Kaskimies, M., Über die Struktur der Absatzwege von Konsumwaren unter besonderer Berücksichtigung der auf ihre Länge einwirkenden Faktoren, Helsinki 1955; Lambert, E.W., Considerations in Choosing a Marketing Channel, in: Moller, W.G., Wilemon, D.L., Marketing Channels, Homewood, 1971, S. 204 ff.; Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, a.a.O., S. 21 ff.; Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Industrielle Vertriebseinrichtungen und ihr Verhältnis zum selbständigen Großhandel, München 1969, S. 11 ff.

Abb. 10 Herstellerbezogene Bestimmungsfaktoren hinsichtlich ihrer Einflußnahme auf die Wahl der Absatzkanalstruktur

Hersteller- bezogener Bestimmungs- faktor	Autor ¹	Ausprä- gung	tendenzielle Wirkungsrich- tung der genannten Aus- prägung nach Meinung der zitierten Autoren
Produktions- kapazität	Mann Keller Cina Kotler Rosen- bloom	hoch	I.d.R. erfordert eine hohe Produktionskapazität die Wahl eines breiten und tiefen Absatzkanals. Die Absatzkanallänge bleibt vielfach unbeeinflusst.
	Mann Keller	ge- ring	Eine geringe Produktionskapazität macht i.d.R. die Wahl eines relativ schmalen als auch wenig tiefen Absatzkanals notwendig. Die Absatzkanallänge bleibt unbeeinflusst, d.h. es ist der direkte, aber auch der indirekt verkürzte bzw. indirekt unverkürzte Absatz denkbar.
Finanz- kraft	Mann Keller Lam- bert	hoch	Eine hohe Finanzkraft ermöglicht eine große Flexibilität hinsichtlich der Absatzkanallänge. Absatzkanalbreite und -tiefe werden nicht direkt beeinflußt.
	Keller	ge- ring	Eine geringe Finanzkraft erfordert i.d.R. die Wahl des indirekt unverkürzten Absatzkanals, d.h. die Absatzkanallänge wird beeinflußt.
Absatz- programm	Mann Ifo Rosen- bloom Cina	breit und tief	Ein breites und tiefes Absatzprogramm ermöglicht eine große Flexibilität hinsichtlich der Wahl der Absatzkanallänge. So ist der direkte Absatz realisierbar, aber auch indirekt verkürzter bzw. unverkürzter Absatz sind denkbar.

		- 83 -	
	Keller	eng und flach	Bei einem engen und flachen Absatzprogramm ist i.d.R. nur der indirekte unverkürzte Absatz realisierbar (Einschaltung des sortierenden Großhandels).
Marketing- erfahrung (betriebliches Vertriebs- Know-how)	Döring	hoch	Ist ein hohes "vertriebsbezogenes Know-how" des Managements bzw. der Mitarbeiter des Herstellers gegeben, können Absatzkanalfunktionen in "eigener Regie" übernommen werden. Es besteht eine hohe Flexibilität hinsichtlich der Wahl der Absatzkanallänge
		gering	Ist das "vertriebsbezogene Know-how" des Managements bzw. der Mitarbeiter gering, verbleibt i.d.R. nur die Wahl eines "problemlosen" Absatzes über den Großhandel; d.h. die Wahl des indirekt unverkürzten Absatzes

1 Vgl. Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, a.a.O., S. 71; Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Industrielle Vertriebseinrichtungen und ihr Verhältnis zum selbständigen Großhandel, a.a.O., S. 11; Keller, U., Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, a.a.O., S. 172 ff.; Cina, R., Die Bestimmungsfaktoren bei der Wahl der Distributionsform, a.a.O., S. 268 f.; Lambert, E.W., Financial Considerations In Choosing a Marketing Channel, a.a.O., S. 18 ff.; Kotler, Ph., Marketing Management, Stuttgart 1974, S. 557 ff.; Rosenbloom, B., Marketing Channels, Hinsdale, Illinois 1978, S. 124 ff.

Wird die Ebene der Wirkungsrichtungsdiskussion bezüglich einzelner herstellerbezogener Bestimmungsfaktoren überschritten und somit eine Zusammenschau der verschiedenen Faktoren durchgeführt, so läßt sich der Beziehungszusammenhang zwischen herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren und der Wahl der Absatzkanalstruktur tendenziell wie in Abbildung 11 veranschaulichen.

Abb. 11 Ausprägungen der herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren¹ und ihr (tendenzieller) Einfluß auf die Absatzkanalwahl

Produktionskapazität	Absatzprogramm	Finanzkraft	Marketing-erfahrung	Notwendigkeit, einen in-direkt unverkürzten (bzw. verkürzten) Absatzkanal zu wählen
hoch	eng und flach	gering	gering	gegeben
hoch	breit u. tief	gering	gering	gegeben
hoch	breit u. tief	hoch	gering	tendenziell gegeben
hoch	breit u. tief	hoch	groß	nicht gegeben
gering	eng und flach	gering	gering	gegeben
gering	breit u. tief	gering	gering	gegeben
gering	breit u. tief	hoch	gering	tendenziell gegeben
gering	breit u. tief	hoch	groß	gering gegeben
gering	eng und flach	hoch	gering	tendenziell gegeben
gering	eng und flach	hoch	groß	tendenziell gegeben
gering	eng und flach	gering	groß	gegeben
gering	breit u. tief	gering	groß	tendenziell gegeben
hoch	eng und flach	hoch	groß	gering gegeben

¹ Es sind noch einige weitere Kombinationsmöglichkeiten denkbar, die aber praktisch nicht relevant sind.

So ist beispielsweise die Wahl des direkten Absatzkanals (geringe Absatzkanallänge) nur dann realisierbar, wenn der Hersteller aufgrund seiner großen Marketingerfahrung und hohen Finanzkraft in der Lage ist, die notwendigen Absatzfunktionen in eigener Regie zu übernehmen. Ein breites und tiefes Absatzprogramm erleichtert dabei die Realisierung, da der Hersteller in diesem Fall auf die Sortimentsfunktion des Großhandels bzw. Einzelhandels verzichten kann.

Andererseits erscheint die Wahl eines indirekten unverkürzten Absatzkanals (große Absatzkanallänge) immer dann unvermeidbar, wenn der Hersteller neben einer geringen Marketingerfahrung und geringen Finanzkraft über ein enges und flaches Absatzprogramm verfügt.

Insgesamt muß aber der in der Abbildung ¹¹ veranschaulichte Beziehungszusammenhang zwischen herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren und Wahl der Absatzkanalstruktur mit gewissen Vorbehalten betrachtet werden.

Beispielsweise mangelt es den einzelnen Begriffen an Trennschärfe und Eindeutigkeit. Wo liegen beispielsweise die Grenzen zwischen geringer und hoher Produktionskapazität, geringer und hoher Finanzkraft einer Unternehmung?

Eine Beurteilung der Ausprägungen der herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren hinsichtlich ihrer Einflußnahme auf die Absatzkanalstruktur ist eigentlich nur bei einer konkreten Ausrichtung auf eine bestimmte Branche bzw. Produktkategorie durchführbar.

Wie unverbindlich die Diskussion der herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren hinsichtlich ihrer Einflußnahme auf die Gestaltung der Absatzkanalstruktur bei der im Schrifttum allgemein üblichen

- nicht branchenspezifischen - Besprechung der Faktoren bleiben muß, soll im folgenden am Beispiel des Bestimmungsfaktors "Absatzprogramm" erläutert werden.

Erfolgt eine Beschränkung auf die horizontale Dimension, d.h. die Breite des Absatzprogramms, so ist zunächst zu unterscheiden in Produkte, die in einem komplementären Bedarfszusammenhang stehen, und solchen Gütern, die keine Bedarfszusammengehörigkeit aufweisen. Besteht das Absatzprogramm des Herstellers aus Komplementärprodukten, kann im allgemeinen der gleiche Absatzkanal benutzt werden.

Ist jedoch ein Bedarfszusammenhang nicht gegeben, müssen unter Berücksichtigung einer marktgerechten, d.h. bedarfsorientierten absatzpolitischen Konzeption, in der Regel verschiedene Absatzkanäle eingeschaltet werden.¹

Im Falle der Komplementarität nimmt mit zunehmender Breite des Absatzprogramms die Möglichkeit zu, betriebseigene Absatzorgane einzuschalten, d.h. den direkten Absatz zu wählen, "da einerseits die akquisitorische Wirkung des Absatzprogramms steigt, andererseits - und dies dürfte ausschlaggebend sein - die fixen Absatzkosten auf mehrere Produkte verteilt werden können."²

Allerdings muß hierbei der Preis der einzelnen Produkte berücksichtigt werden. So kann auch bei einem breiten Absatzprogramm komplementärer Güter aus Gründen der Vertriebskostenumlage der direkte Absatz undurchführbar sein, wenn es ausschließlich aus niedrigpreisigen Produkten besteht (z.B. Heimwerkerbedarf für verschiedene Zielgruppen).³

1 Vgl. Keller, U., Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, a.a.O., S. 182 ff.

2 Vgl. ebenda, S. 183.

3 Vgl. ebenda.

Analog können bei höherpreisigen Produkten entgegen der obigen Feststellung die kostenmäßigen Bedingungen für einen Direktabsatz auch bei einem schmalen Absatzprogramm (z.B. Gabelstapler) gegeben sein.

Bei Absatzprogrammen, die sich aus Produkten mit geringer oder keiner Bedarfsverwandtschaft zusammensetzen, wird unter der Voraussetzung, daß es sich um keine hochpreisigen Produkte handelt, die Übertragung der Absatzaufgaben auf selbständige Absatzinstitutionen aus Absatzkostengesichtspunkten notwendig sein, d.h. es wird der indirekte unverkürzte bzw. verkürzte Absatzkanal zu wählen sein.

Handelt es sich darüberhinaus um Produkte, die vom Standpunkt der Nachfrage aus die Eingliederung in ein umfassendes Sortiment bedürfen, ist die Einschaltung von Absatzmittlern auf der Einzelhandelsstufe unumgänglich.

Ähnliche Folgerungen wie für die horizontale Dimension könnten auch für die vertikale Dimension der Absatzprogramme gezogen werden. Tiefe Absatzprogramme ermöglichen eher den direkten Absatzkanal als flache Programme, wobei wiederum je nach der Preisklasse der einzelnen Produkte zu differenzieren ist.

Resümierend kann festgestellt werden, daß die Frage nach dem Einfluß des Bestimmungsfaktors Absatzprogramm auf die Absatzmittlerselektion letztlich nur unter Berücksichtigung beider Absatzprogrammdimensionen (Tiefe und Breite) sowie unter Beachtung des Bedarfszusammenhangs der Produkte und der Preishöhe der Produkteinheiten sinnvoll beantwortet werden kann.

Die in der Literatur vorgefundene isolierende Darstellung einzelner herstellerbezogener Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion, die zudem ohne konkreten Branchenbezug und Produktbezug erfolgt, erscheint äußerst bedenklich.

So ist die beispielsweise von Mann und anderen aufgestellte Hypothese, daß sich breite und tiefe Absatzprogramme grundsätzlich für den direkten Absatz¹, d.h. die Ausschaltung der Groß- und Einzelhandelsstufe eignen, eigentlich nur dann zutreffend, wenn folgende zusätzliche Voraussetzungen erfüllt sind:

- ein Bedarfszusammenhang der Produkte
- eine gewisse Preishöhe der Produkteinheiten
- kein großes geographisches Absatzgebiet bzw. eine gewisse Konzentration der Nachfrage.

Sind die genannten Voraussetzungen nicht bzw. teilweise nicht erfüllt, so ist die Wahl des direkten Absatzes nicht nur unzweckmäßig, sondern auch unrealisierbar.

Als Konsequenz aus der Kritik an der Darstellung der herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren im Schrifttum wird die globale Beschreibung des Einflusses dieser Determinanten auf die Absatzkanalwahl (Abbildung 11) durch eine branchenbezogene Diskussion dieser zweifellos wichtigen Faktoren im Rahmen der Auswertung der empirischen Erhebung zur Absatzmittlerselektion in der Möbelbranche im zweiten Teil dieser Arbeit vertieft.

4.1.3. Marktbezogene Bestimmungsfaktoren

Es ist nun keineswegs so, daß allein anhand der unternehmungsinternen Faktoren in jedem Fall eine Vorauswahl der möglichen Alternativen zu treffen ist. Bei bestimmten Merkmalsausprägungen des absatzpolitischen Umfeldes der Unternehmung treten gelegentlich

¹ Vgl. Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, a.a.O., S. 74.

diese Bestimmungsfaktoren zugunsten anderer, die Absatzmittlerselektionsentscheidung mit beeinflussende Faktoren zurück.^{1,2}

Das gilt insbesondere für die marktbezogenen Bestimmungsfaktoren. Hierzu zählen zunächst einmal die Faktoren des Absatzraumes (Ausdehnung des Absatzraumes, Zahl und Verteilung der Bedarfsträger).³

Für das Strukturmerkmal "Zahl der Bedarfsträger" ist die Wirkungstendenz nicht einheitlich zu charakterisieren. Im Falle sehr vieler potentieller Bedarfsträger ist je nach den Produkteigenschaftsausprägungen (z.B. Preis) sowie den Bedarfsmerkmalen (z.B. Periodizität des Bedarfs, Sortimentsbedürftigkeit) sowohl der direkte Absatz über herstellereigene Verkaufsorgane als auch der indirekte unverkürzte bzw. verkürzte Absatzkanal denkbar.

Bei sehr wenigen potentiellen Bedarfsträgern für das Gut wird tendenziell - sofern der Produktpreis nicht zu niedrig ist - der direkte Absatz empfehlenswert sein.⁴

Im Hinblick auf die regionale Verteilung ist bei hoher Konzentration der Nachfrage (Punktmakrt) eher der direkte Absatz, bei geringer Nachfragekonzentration (Flächenmarkt) mehr der indirekt verkürzte bzw. indirekt unverkürzte Absatzkanal für die Durchführung der Transaktionen geeignet.

1 Vgl. Böcker, F., Der Distributionsweg einer Unternehmung, a.a.O., S. 103.

2 Vgl. Keller, U., Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, a.a.O., S. 188.

3 Vgl. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Industrielle Vertriebsseinrichtungen, a.a.O., S. 14; Keller, U., Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, a.a.O., S. 188.

4 Vgl. Batzer, E., Laumer, H., Vertriebswege, a.a.O., S. 130.

Allerdings ist bei allen diesen Überlegungen der Standort des Herstellers (herstellerebezogener Bestimmungs-faktor) zu berücksichtigen.

Da die geographische Entfernung zu den tatsächlichen und potentiellen Konsumenten in diesem Zusammenhang im Vordergrund der Betrachtungen steht, wäre für einen Hersteller mit Randlage in bezug auf sein Absatzgebiet der Absatzraum als ausgedehnter anzusehen als dasselbe Absatzgebiet eines anderen Herstellers vergleichbarer Produkte, der einen zentralen Unternehmensstandort hat.

Kombiniert man die verschiedenen Strukturmerkmale des Absatzmarktes, so sind grundsätzlich folgende Marktkonstellationen denkbar, die insbesondere die vertikale Struktur des Absatzkanals des Herstellers bestimmen können.

Abb. 12 Ausprägungen der Strukturmerkmale des Absatzmarktes des Herstellers und ihr tendenzieller Einfluß auf die Absatzkanalwahl

Geogr. Marktausdehnung	Anzahl der potent. Bedarfsträger	Nachfragekonzentration	Notwendigkeit, einen indirekt unverkürzten (bzw. verkürzten) Absatzkanal zu wählen
groß	viele	gering	gegeben
groß	wenige	gering	tendenz. gegeben
groß	viele	stark	tendenz. gegeben
groß	wenige	stark	gering gegeben
klein	viele	gering	tendenz. gegeben
klein	wenige	gering	gering gegeben
klein	viele	stark	gering gegeben
klein	wenige	stark	nicht gegeben

Quelle: In Anlehnung an Keller, U., a.a.O., S. 193 f.

Von den in Abb. 12 formulierten "Markttypen" können innerhalb des gesamten Absatzgebietes des Herstellers mehrere Typen nebeneinander vorhanden sein. So ist es durchaus denkbar, daß neben einigen Nachfragezentren (Punktmärkten) die Nachfrage im übrigen Absatzgebiet relativ gleichmäßig verteilt ist. In einem derartigen Fall erscheint es ökonomisch sinnvoll, entsprechend den sektoralen Marktgegebenheiten verschiedene Absatzkanäle einzuschalten, d.h. beispielsweise in Gebieten konzentrierter Nachfrage den direkten, in Marktsektoren mit geringer Nachfragekonzentration den indirekten Absatzkanal.

Im Schrifttum bislang weitgehend unbeachtet geblieben ist eine weitere Gruppe von marktbezogenen Bestimmungsfaktoren, nämlich die verbraucherbezogenen¹ bzw. konsumentenbezogenen Faktoren.

Zu den konsumentenbezogenen Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl zählen die demographischen, soziographischen und psychologischen Merkmale, nach denen homogene Konsumentensegmente abgegrenzt werden können.²

Wenn plausibel aufgezeigt werden kann, daß nach bestimmten Segmentierungskriterien abgegrenzte homogene Konsumentengruppen beim Einkauf bestimmter Produkte konsumentensegmentspezifische, gleichartige Anforderungen an die Merkmalsausprägungen ihrer Einkaufsstätte stellen, sind hieraus direkte Schlußfolgerungen für die Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe zu ziehen.

Derjenige Hersteller, der mit seinem Absatzprogramm ein bestimmtes Konsumentensegment erreichen möchte, wird im Rahmen seiner horizontalen Selektion auf der

1 Hinsichtlich der Art der Verbraucher ist grundsätzlich zu unterscheiden, ob es sich um Weiterverarbeiter, Institutionen oder um Konsumenten handelt.

2 Zu den Kriterien der Marktsegmentierung auf der Konsumentenstufe vgl. insbes. Böhler, H., Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977, S. 62 ff. und die umfangreiche dort angegebene Literatur.

Einzelhandelsstufe die konsumentensegmentspezifischen Anforderungen an die Merkmalsausprägungen der (idealen) Einkaufsstätte berücksichtigen müssen, um letztendlich die von ihm angezielten Konsumentensegmente bei seinen ausgewählten Absatzmittlern (überhaupt) anzutreffen.¹

Der Beziehungszusammenhang zwischen spezifischen Eigenschaften des Konsumenten und den an die Einkaufsstätte gerichteten Anforderungen läßt sich wie folgt erläutern: Ausgangspunkt der Betrachtung sind die vielfältigen (demographischen, soziographischen und psychologischen) Konsumentenmerkmale.

Die Ausprägungen dieser Segmentierungskriterien korrelieren mit bestimmten Lebens-,Einkaufs-oder Verbrauchssituationen des Konsumenten,die sich in bestimmten Verhaltensweisen äußern (vgl.Abb.13)

So könnte die Einkaufstätigkeit eines Berufstätigen im Vergleich zu einem nicht Berufstätigen durch einen größeren Zeitdruck charakterisiert sein.

Tietz weist beispielsweise nach, daß mit dem höheren Maß an Freizeit der Nichtberufstätigen (beim Kauf von Lebensmitteln) zum einen eine tendenziell höhere Einkaufshäufigkeit als auch eine Ausdehnung der Einkaufszeit verknüpft ist. Anders verhält sich der Berufstätige. "Es wird seltener, dafür aber in größeren Mengen eingekauft."² Aus dieser durch einen erhöhten Zeitdruck gekennzeichneten Einkaufssituation des erwerbstätigen Kunden resultieren bestimmte konsumentensegmentspezifische (einkaufsstättenbezogene) Anforderungen.

1 Hansen veranschaulicht diesen Aspekt folgendermaßen: "Der Hersteller sollte jene Gruppe von Einzelhandelsunternehmen als Absatzpartner auswählen, die als gatekeeper die Konsumentenzielgruppe im Absatzkanal vertritt, die auch der Hersteller mit seinen Produkten erreichen will. Wenn eine solche Deckungsgleichheit der Konsumentengruppe vorliegt, ist gewährleistet, daß der Regalplatz der vom Hersteller selektierten Einzelhändler die besten Konfrontationsmöglichkeiten mit dem anzusprechenden Konsumenten bietet." Vgl. Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing, Bd. 1, a.a.O., S.

2 Tietz, B., Konsument und Einzelhandel, a.a.O., S. 282.

So wird der Erwerbstätige diejenigen Einkaufsstätten bevorzugen, die es ihm erlauben, möglichst viele Waren in einem einzigen Einkaufsvorgang zu beschaffen. Mithin entstehen Anforderungen an ein breites und bedarfsorientiertes Sortiment. Weiterhin ergeben sich Anforderungen an Parkmöglichkeiten und große Einkaufswagen, um einerseits Zeit zu sparen und andererseits das mit dem Einkauf großer Mengen verbundene Transportproblem zu lösen.

Eine Untersuchung über den Erwerb technischer Gebrauchsgüter (Farbfernseher) bescheinigt Rentnern und Pensionären (Nichterwerbstätigen) einen tendenziell höheren Informationsstand, da sie den größten Anteil derjenigen stellen, die vor dem Kauf mehrere Geschäfte aufsuchen.¹

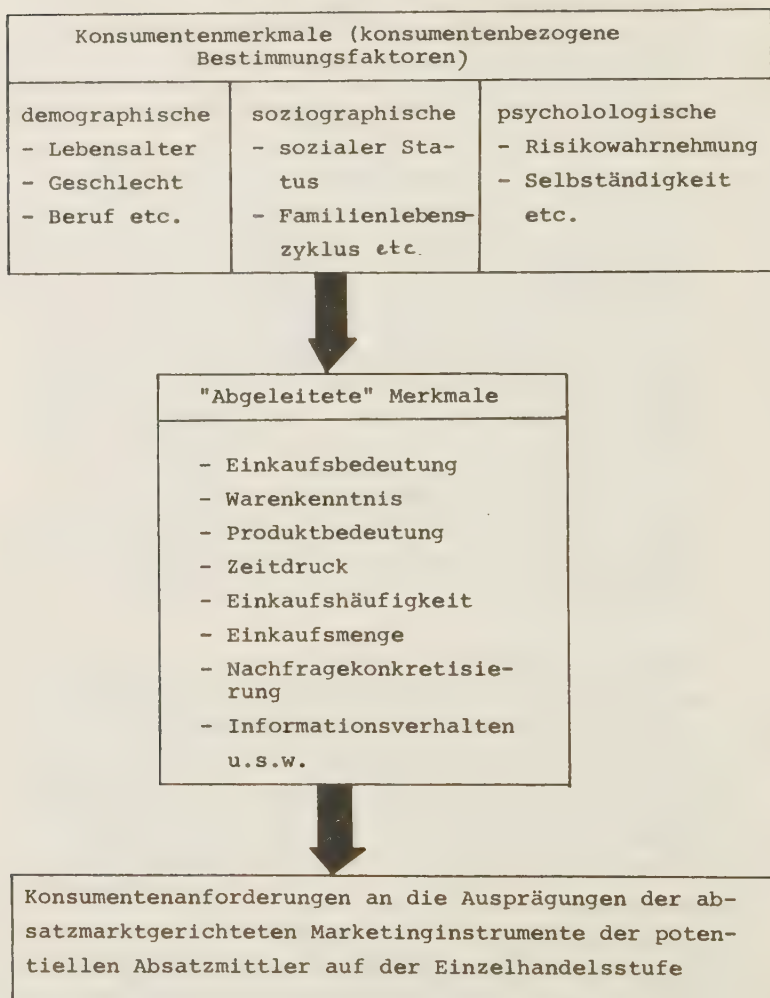
Den geringeren Informationsstand der Erwerbstätigen bei gleichzeitiger "Informationswilligkeit" könnte der Hersteller durch Belieferung derjenigen Absatzmittler begegnen, die sich durch besondere Werbeanstrengungen auszeichnen. In Betracht kommen das Bereitstellen von Katalogen und Prospekten oder das Versenden informativer Werbebriefe. Aber auch in der Einkaufsstätte selbst wird der unter relativem Zeitdruck stehende Konsument eine gezielte, zeitsparende Information wünschen. Hieraus ergeben sich Anforderungen an eine übersichtliche Sortimentsgestaltung, informative Ladengestaltung, an schnelle Bedienung und möglicherweise an eine fachkundige Beratung.

Bereits die wenigen hier angeführten Beispiele verdeutlichen, daß sich Konsumentenansforderungen an die Ausprägungen absatzmarktgerichteter Instrumente des Einzelhändlers zumeist nicht unmittelbar aus den (demographischen, soziographischen und psychographischen) Konsumentenmerkmalen ableiten lassen.

Vielmehr ist davon auszugehen, daß spezifische Ausprägungen dieser Merkmale sich in bestimmten Einkaufs- oder Verbrauchssituationen der Konsumenten niederschlagen, aus denen dann gruppenspezifische Anforderungen an die potentielle Einkaufsstätte resultieren.

¹ Vgl. Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, a.a.O., S. 106.

Abb. 13 Beziehungen zwischen Einkaufsstättenwahl und Konsumentenmerkmalen



Gleichartige Anforderungen beispielsweise älterer Konsumenten an die Einkaufsstätte ergeben sich nicht ursächlich, weil die betreffenden Konsumenten älter sind als andere, sondern weil für diese Konsumentengruppe möglicherweise eine durch bestimmte Bedürfnisse charakterisierte Lebenssituation typisch ist, die sie gleichartige Anforderungen an ihre Einkaufsstätte stellen läßt.

Welche Beziehungszusammenhänge zwischen den "abgeleiteten" Konsumentenmerkmalen und den absatzmarktorientierten Marketinginstrumenten des Absatzmittlers im einzelnen bestehen können, veranschaulicht Abbildung 14

Ältere Konsumenten betreten eine Einkaufsstätte häufiger schon mit festen Vorstellungen als jüngere.¹ Die festen Vorstellungen können als Indiz für einen höheren Grad der Nachfragekonzentration gelten.² Je höher der Grad der Nachfragekonkretisierung beim Konsumenten ist, desto größere Anforderungen an die Sortimentstiefe der Einkaufsstätte stellt er, d.h. seine speziellen Vorstellungen bzw. Produktwünsche lassen sich kaum mehr umlenken. Darüberhinaus sind Bedienung und Beratung durch das Verkaufspersonal für ältere Konsumenten von größerer Bedeutung als für jüngere.³

Angehörige bestimmter sozialer Schichten verhalten sich auch bezüglich ihrer Anforderungen an die bevorzugte Einkaufsstätte schichtenkonform.⁴ So stellen Konsumenten der "Oberschicht" beispielsweise besondere Anforderungen an die Aktualität und Qualität des Sortiments.⁵ Als sehr wichtig wird auch die Bedienung durch das Verkaufspersonal gewertet.

Weiterhin bestehen erhebliche Anforderungen an die innere und äußere Gestaltung der Einkaufsstätte und an den Kundenkreis des Geschäftes.

1 Vgl. Jahn-Schnelle, H., Wieken, K., Einkaufsgewohnheiten und Ladenöffnungszeiten, Hrsg.: Institut für angewandte Verbrauchsforschung e.V., 2. Auflage, Köln 1970, Tabelle A. 18.

2 Vgl. Steckenborn, I., Lieber im Fachgeschäft? Wo Kunden Kleidung kaufen, in: Rationeller Handel, Nr. 11, 1974, S. 5.

3 Vgl. ebenda.

4 Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, München 1975, S. 324.

5 Vgl. Rich, U.St., Jain, S.C., Social Class and Life Cycle as Predictors of Shopping Behavior, in: Retailing Concepts Institution, and Management, Hrsg. Markin, R.J., New York 1971, S. 53.

Abb. 19. Beziehungszusammenhänge zwischen den "abgeleiteten" Konsumentenmerkmalen und den absatzmarktgerichteten Marketinginstrumenten potentieller Absatzmittler

absatzmarkt- gerichtete Marketing- Instrumente "ab- gelei- tete Kon- sumen- tentele merkmale	Basisbereich			Leistungsbereich				Kontrahierungsbereich			Distributionsbereich		Kommunikationsbereich				
	Betriebsgröße	Geschäftslage	Parkraum	Gesamtassortiment	Sortimentskonsistenz	Warenpräsentation	Kundendienst	Preisgestaltung	Rabatte	Kreditgewährung	Auftragsabwicklung	Transport	Bedennung	Beratung	Werbung	äußere Ladengestaltung	innere Raumgestaltung
Einkaufsbedeutung				X				X		X			X	X	X		X
Warenkenntnis				X	X			X					X	X	X		
Produktbedeutung				X				X		X			X	X			
Zeitdruck		+	+	X								X	X				
Einkaufshäufigkeit		X	X	X				X			X		X	X			
Einkaufsmenge		X	X	X				X	X		X		X	X	X		
Nachfragekonkretisierung				X													
Informationsverhalten				X													

(1) Der Aufbau der Tabelle gestaltet sich folgendermaßen:

- Bestehen zwischen einem "abgeleiteten Konsumentenmerkmal" und einem oder mehreren absatzmarktgerichteten Marketinginstrumenten des Einzelhändlers generell, direkte oder eindeutige Beziehungen, so werden diese mit einem Pluszeichen (+) bezeichnet.
- Alle nur bei einer bestimmten Faktorenkonstellation existierenden Beziehungen (Ausnahmefall) werden mit einem Kreuz (x) aufgeführt.
- Überall dort, wo keine derartigen Beziehungen feststellbar sind, wird keine Eintragung vorgenommen.

Bei der Interpretation der Abbildung 14 ist zu berücksichtigen, daß sich die Konsumentenanforderungen an eine Einkaufsstätte nur bei Betrachtung eines gleichen Produktkaufes als gleichartig erweisen können. Es ist anzunehmen, daß auch bei einer homogenen Konsumentengruppe die Anforderungen mit dem betrachteten Produkt variieren. So wird z.B. die unterschiedliche Lebensdauer von Produkten unterschiedliche Einkaufshäufigkeiten bedingen.

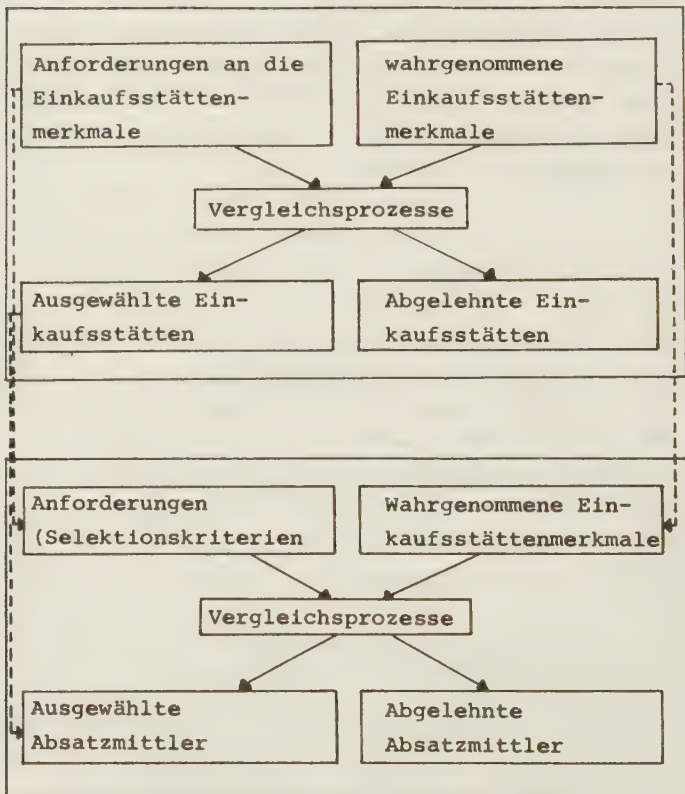
Bereits die hier aufgezeigten Plausibilitätsüberlegungen, die durch eine Fülle weiterer Beispiele ergänzt werden könnten¹, verdeutlichen, daß nach bestimmten Segmentierungskriterien abgegrenzte Konsumentensegmente unter der Prämisse eines gleichartigen Produktkaufes homogene Anforderungen an ihre Einkaufsstätte stellen. Diese Anforderungen sollte der Hersteller im Rahmen seiner Absatzmittlerselektionsentscheidung berücksichtigen (Abbildung 15), um die "gatekeeper-Funktion" seiner in den Absatzkanal einzuschaltenden Transaktionspartner auch tatsächlich wirksam werden zu lassen.

1 Zu den Beziehungszusammenhängen von Geschlecht und Einkaufsstättenwahl vgl. Müller, A.A., Das Konsumentenverhalten und seine Auswirkung auf die Distributionsform, a.a.O., S. 56 f.; Strothmann, K.H., Über den Zusammenhang von Marktforschung und Wahl der Absatzmittler im Markenartikelvertrieb, in: Absatzwirtschaft, Hrsg.: Hessenmüller, B., Schnauffer, E., Baden-Baden 1964, S. 117 ff.; Steckenborn, I., Lieber im Fachgeschäft?, a.a.O., S. 2; Intermarket, Das Verhalten des Verbrauchers, a.a.O., S. 82.

Zu dem Beziehungszusammenhang von Einkommen und Einkaufsstättenwahl vgl. Goldman, A., Do Lower Income Consumers Have a More Restricted Shopping Scope?, in: Journal of Marketing, Vol. 40, January 1976, S. 53; Samli, A.C., Segmentation and Carving a Niche in the Market Place, in: Retailing-Concepts, Institutions, and Management, Hrsg.: Markin, R.J., New York 1971, S. 285 ff.

Zu dem Beziehungszusammenhang von Familienlebenszyklus und Geschäftswahl vgl. Wells, W.D., Gubor, G., Life Cycle Concept in Marketing Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. 3, November 1966, S. 360; Ruhfus, R.E., Kaufentscheidungen von Familien, Diss. Münster 1975, S. 77.

Abb. 15 Beziehungen zwischen Einkaufsstättenwahl des Konsumenten und Absatzmittlerselektion des Herstellers



Eine vertiefende Behandlung dieses bedeutsamen Aspektes der Absatzmittlerselektion erfolgt unter Heranziehung des Konstrukts Einkaufsstättenimage in Kapitel 5 dieser Arbeit.

4.2. Rechtsvorschriften als Begrenzungsfaktoren der Absatzmittlerselektion

Die Freiheit des Unternehmers bei der Ausgestaltung seiner Geschäftsbeziehungen und damit auch bei der Wahl seiner Absatzmittler ist durch den Grundsatz der Vertragsfreiheit des in der Bundesrepublik Deutschland zugrundeliegenden marktwirtschaftlichen Systems garantiert.

Dementsprechend sind sowohl struktur- als auch ablaufpolitische Absatzmittlerselektionsmaßnahmen grundsätzlich zulässig, unterliegen jedoch nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen

(§ 18 GWB) der kartellbehördlichen Mißbrauchsaufsicht und können bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen Einschränkungen durch § 22 GWB sowie insbesondere durch das Diskriminierungsverbot des § 26 Abs. 2 GWB erfahren.^{1,2}

1 Der Zusammenhang zwischen Absatzmittlerselektion, Vertragsfreiheit und GWB ist im jüngeren Schrifttum Bestandteil einer Vielzahl von Abhandlungen geworden, so daß an dieser Stelle auf eine eingehende Behandlung dieser Problematik verzichtet werden soll. Vgl. u.a. Ahlert, D., Rechtliche Probleme im Bereich distributionspolitischer Entscheidungen, in: Handbuch des Marketing, Bd. 1, Hrsg.: Koinecke, J., Gernsbach 1978, S. 158 ff.; Fischötter, W., Zum erweiterten Diskriminierungsverbot nach § 26 Abs. 2 GWB, in: Wirtschaft und Wettbewerb 1974, S. 381; Hefermehl, W., Zur Anwendung des § 26, II GWB auf selektive Vertriebssysteme, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht 1975, S. 277; Lübbert, H.D., Anwendung des Diskriminierungsverbots auf Marketingartikelhersteller, in: Betriebs-Berater 1976, S. 240 ff.; Reisenkampff, A., Sauer, S., Zum Diskriminierungsverbot des § 26 Abs. 2 Satz 2 GWB, in: Betriebs-Berater 1975, S. 72 ff.; Schmitt, J.J., Selektiver Vertrieb und Kartellrecht, Stuttgart 1975, Ulmer, P., Die Anwendung des erweiterten Diskriminierungsverbots auf Markenartikelhersteller, in: Betriebs-Berater, 1975, S. 661 ff. und die dort jeweils angegebene Literatur.

2 Neben dem § 26 Abs. 2 GWB, der als Kernvorschrift für die kartellrechtliche Zulässigkeitsgrenze der Absatzmittlerselektion angesehen werden kann, können je nach den Umständen des Einzelfalls zusätzliche Vorschriften des GWB (z.B. § 1 GWB, § 25 I u. II GWB und § 38 II Ziff. 4 GWB) die Zulässigkeit einer Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht begrenzen.

§ 18 GWB steckt die Grenzen ab, innerhalb derer ein Hersteller durch vertragliche Bindungen die Auswahl seiner Absatzpartner beeinflussen kann. Nach dieser Vorschrift können vor allem Ausschließlichkeits- und Vertriebsbindungen durch die Kartellbehörden für unwirksam erklärt werden, wenn durch derartige Bindungen

- eine für den Wettbewerb auf dem Markt erhebliche Zahl von Absatzmittlern gleichartig gebunden und in ihrer Wettbewerbsfreiheit unbillig eingeschränkt ist
- oder dadurch für andere Unternehmen der Marktzutritt unbillig beschränkt
- oder durch das Ausmaß solcher Beschränkungen der Wettbewerb auf dem jeweiligen Markt wesentlich beeinträchtigt wird.¹

Die Mißbrauchsaufsicht des § 18 GWB gewährt dem Hersteller bei seinen Absatzmittlerselektionsentscheidungen einen weiten Rahmen (bzw. Freiheitsspielraum). Bei der Selektion derjenigen Absatzmittler, mit denen Vertriebsbindungsverträge abgeschlossen werden,

¹ Mit dieser Vorschrift wird ein doppelter Schutzzweck verfolgt: Der Individualschutz gilt den Interessen der einzelnen Gebundenen und der am Marktzutritt gehinderten Absatzmittler. Gleichzeitig wird der Wettbewerb als "Institution" geschützt, da die Verhinderung von Zugangsbeschränkungen auch der Offenhaltung der Märkte bzw. der Erhaltung und Förderung des Wettbewerbs auf den betreffenden Märkten dient. Vgl. Kartte, W., Marketing und Kartellrecht, in: Marketing, Heft 1, 1979, S. 23 ff.

muß jedoch darauf geachtet werden, daß objektive qualitative Bewertungsmerkmale zugrunde gelegt werden.¹

Beispiele hierfür können die innere und äußere Einkaufsstättengestaltung, die Beratungs- und Bedienstungsleistung durch entsprechendes Fachpersonal, die Service- und Garantieleistungen, das Sortiment bzw. Sortimentsumfeld etc. sein.

Mißbräuchlich dagegen sind Vertriebsbindungssysteme, die den Zweck verfolgen, das Verbot der Preisbindung zu umgehen oder bestimmte neu auf den Markt kommende Betriebstypen von vornherein von der Belieferung zu exkludieren und somit "leistungswidrige Marktzutrittsbarrieren zu errichten."²

Eine sehr erhebliche Einschränkung des an sich weiten Ermessensspielraums von Herstellern in der freien Gestaltung ihrer selektiven Absatzkanalstrategie stellt das Diskriminierungsverbot des § 26 Abs. 2 GWB dar. Diese Vorschrift bezweckt ebenso wie § 18 GWB die Offenhaltung der Märkte. Sie gilt allerdings nur für marktbeherrschende bzw. marktmächtige Unternehmen.³

Das Diskriminierungsverbot des § 26 Abs. 2 GWB verbietet sowohl eine unbillige Behinderung als auch eine

1 Vgl. die objektiv qualitativen Bewertungsmerkmale im programmierten Scoringmodell zur Absatzmittlerbewertung Seite 24 ff in dieser Arbeit.

2 Kartte, W., Marketing und Kartellrecht, a.a.O., S. 23.

3 Die zweite Kartellgesetznovelle hat § 26 Abs. 2 GWB dadurch erweitert, daß nach Satz 2 das Behinderungsverbot und Diskriminierungsverbot auch auf solche Unternehmen und Vereinigungen von Unternehmen Anwendung findet, von denen Anbieter oder Nachfrager einer bestimmten Art von Waren oder gewerblichen Leistungen in der Weise abhängig sind, daß ausreichende und zumutbare Möglichkeiten, auf andere Unternehmen auszuweichen, nicht bestehen. Das erweiterte Diskriminierungsverbot umfaßt ausdrücklich die Angebots- und Nachfrageseite.

unterschiedliche Behandlung gleichwertiger Unternehmen ohne sachlichen Grund.

Die unterschiedliche Behandlung der Absatzmittler durch den Hersteller kann dabei liegen:¹

- (1) in der Aufnahme der Geschäftsbeziehungen, d.h. mit der Gruppe der selektierten Absatzmittler werden Verträge abgeschlossen, während der Vertragsabschluß mit der Gruppe der unerwünschten Absatzmittler abgelehnt wird, wobei die Ablehnung eines Vertragsabschlusses
 - ohne Angabe von Gründen erfolgen kann,
 - bzw. damit begründet werden kann, daß der potentielle Absatzmittler gewisse Voraussetzungen nicht erfülle
 - oder deswegen erfolgt, weil der Absatzmittler gewisse Verpflichtungen nicht akzeptiere.
- (2) in der inhaltlichen Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen, d.h. in der unterschiedlichen Ausgestaltung des Vertragsinhaltes.

Ob und inwieweit eine Absatzmittlerselektion nach § 26 Abs. 2 GWB zulässig ist oder nicht, kann nur im Einzelfall unter Berücksichtigung der spezifischen Marktsituation beurteilt werden.

Resümierend ist festzustellen, daß der Bedingungsrahmen der Absatzmittlerselektion durch das komplexe Zusammenwirken der vielfältigen Bestimmungs- bzw. Begrenzungsfaktoren gekennzeichnet ist. Welcher Einfluß auf die Absatzmittlerauswahl von welchem Faktor ausgeht, läßt sich nur im Einzelfall unter Bezugnahme auf ein abgegrenztes Herstellersegment und eine bestimmte Warenkategorie festlegen.

Ein dahin gehender Versuch wird, basierend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung in der Wohnmöbelbranche, vorgenommen, wobei der unterschiedlichen Bedeutung und Stärke der Einflüssen jedes Faktors durch die Zuordnung bestimmter Relevanzkennzahlen Rechnung getragen wird.¹

5. Das Einkaufsstättenimage aus Konsumentensicht als "psychologische" Determinante der horizon- talen Einzelhändlerselektion des Herstellers

Im vorstehenden Kapitel 4.1.3. wurde im Rahmen von Plausibilitätsüberlegungen dargelegt, daß nach bestimmten Merkmalen abgegrenzte homogene Konsumentensegmente beim Kauf eines bestimmten Produktes (i.d.R.) ein gleichartiges Einkaufsstättenwahlverhalten erwarten lassen. Aufbauend auf diesen Überlegungen, soll im vorliegenden 5. Kapitel versucht werden, die für das Einkaufsstättenwahlverhalten homogener Konsumentensegmente maßgeblichen Einflußgrößen herauszukristallisieren und als operationale Selektionskriterien der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht zu formulieren.

Zu diesem Zweck wird auf das Imagekonstrukt zurückgegriffen, das sich im Rahmen zahlreicher empirischer Untersuchungen insbesondere im angloamerikanischen Schrifttum als maßgebliche Determinante des Einkaufsstättenwahlverhaltens herausgebildet hat.¹

Im einzelnen werden die Fragen zu klären sein,

- welches Maß der Verhaltensvarianz bei der Einkaufsstättenwahl eines homogenen Konsumentensegmentes das Einkaufsstättenimage zu erklären vermag,

1 Vgl. u.a. Lessig, V.P., Consumer Store Image and Store Loyalties, in: Journal of Marketing, Nr. 4, 1973, S. 72 ff.; Donnanhoe, A.S., Research Study on Consumer Loyalty, in: Journal of Retailing, Nr. 1, 1956, S. 14 ff.; Murphy, J.H. and Coney, K.A., Comments on Consumer Store Images and Store Loyalties, in: Journal of Marketing, Nr. 3, 1975, S. 64 ff.; Mason, J.B. and Mayer, M.L., The Problem of the Self-Concept in Store Images Studies, in: Journal of Marketing, Vol. 34, 1970, S. 67 ff.; Dolich, I.J. and Shilling, N., A Critical Evaluation of the Problem of Self Concept in Store Image Studies, in: Journal of Marketing, Vol. 35, 1971, S. 71 ff.; Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten, a.a.O., und die dort jeweils angegebene Literatur.

- wie sich das Imagekonstrukt als Absatzmittlerselektionskriterium aus Herstellersicht operationalisieren läßt,
- welche Verbindungen (bzw. Wechselwirkungen) zwischen dem Einkaufsstättenimage und den betriebswirtschaftlich relevanten Zielkriterien der Absatzmittlerselektion bestehen und
- welche Bedeutung dem Einkaufsstättenimage als Selektionskriterium in einem mehrstufigen Selektionsprozeß zukommt.

Eine Beurteilung des Einkaufsstättenimage als Kriterium der Einzelhändlerselektion aus Herstellersicht kann nur unter Berücksichtigung der durch dieses theoretische Konstrukt erklärten Verhaltensvarianz bei der Einkaufsstättenwahl der Konsumenten erfolgen. Das heißt, je größer das durch das Einkaufsstättenimage erklärbare Maß der Varianz des Einkaufsstättenwahlverhaltens der Konsumenten ist, desto höher ist tendenziell (*ceteris paribus*) die Relevanz des Einkaufsstättenimage als "psychologisches" Selektionskriterium im Absatzmittlerselektionsprozeß einzustufen.¹

Zur Fundierung dieser Plausibilitätsüberlegungen wird im folgenden in Anlehnung an Modellansätze von Wiswede und Henseler bzw. Trommsdorff unter Berücksichtigung des Konstrukts Einkaufsstättenimage (im Bereich der intervenierenden Variablen) ein S-O-R-Modell der Einkaufsstättenwahl dargestellt, wobei versucht werden soll, Möglichkeiten der Operationali-

¹ Diese These impliziert, daß der Hersteller jene Gruppe von Einzelhändlern als Absatzpartner auszuwählen gedenkt, die als gatekeeper das Konsumentensegment im Distributionssystem vertritt, das auch der Hersteller mit seinem Absatzprogramm anstrebt.

sierung aufzuzeigen, um letztendlich auch den Erfordernissen einer validen Meßkonzeption bei der Ableitung des Einkaufsstättenimage als Absatzmittlerselektionskriterium des Herstellers zu genügen.

5.1. Das Imagekonzept in der Theorie des Einkaufsstättenwahlverhaltens

Das Einkaufsstättenimage, das durch Anzahl, Intensität und Richtung seiner Imagefaktoren determiniert ist, läßt sich als eine im Zeitablauf "stabile" Verhaltensbereitschaft interpretieren,¹ die keinen unmittelbaren Bezug zur "aktuellen Bedürfnissituation" des Konsumenten hat; d.h. aus dem Nachweis der Existenz eines bestimmten Einkaufsstättenimage kann kein bedürfnisweckender Aufforderungscharakter abgeleitet werden. Das Einkaufsstättenimage ist folglich motivational neutral und wird grundsätzlich nur dann verhaltensrelevant (z.B. hinsichtlich der Einkaufsstättenwahl), wenn es motivational "aktualisiert" wird.²

Die intervenierende Variable Einkaufsstättenimage als "motivational neutrale, langfristig stabile Verhaltensbereitschaft" erfährt erst durch den zweiten intervenierenden Komplex der Motive eine "aktionistische Ergänzung."³

1 Vgl. Wiswede, G., Motivation, a.a.O., S. 132 f.

2 Vgl. derselbe, Bedürfnismatrix und kognitive Dissonanzen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 19. Jg., Nr. 2, 1973, S. 95.

3 Vgl. Henseler, R., Image, a.a.O., S. 168.

Nach Meinung des neueren Schrifttums sind Motive gelernte Steuerungsmechanismen, die ungerichtete, aufgrund von Spannungszuständen im Organismus entstandene Antriebsenergien nach bestimmten Beurteilungskriterien in die Richtung bestimmter Ziele oder Anreize lenken.^{1,2}

Die Motivstruktur³ des Konsumenten ist durch die Anzahl, Intensität und Richtung der für ein bestimmtes Verhalten relevanten Motive bestimmt. Zum Beispiel kann ein einzelnes Motiv so eine starke Antriebsenergie freisetzen, daß seine Wirkung dominiert und die übrigen Motive überlagern kann.⁴

"Die formalanaloge Darstellung von Imagestruktur und Motivstruktur als den beiden umfassenden hypothetischen Konstrukten des S-O-R- Paradigmas in Vektoranordnung"⁵ erlaubt in einer unmittelbaren Gegenüber-

1 Vgl. Henseler, R., Image, a.a.O., S. 166 und insbesondere Wiswede, G., Motivation und Verbraucherverhalten, a.a.O., S. 87 ff.; derselbe, Eine Vektortheorie des Verbraucherverhaltens, a.a.O., S. 55 ff.; Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten, a.a.O., S. 122 und die dort angegebene Literatur.

2 So können reale und ideale Selbstimages, ideale Einzelhandelsgeschäftsimages bzw. bestimmte Anforderungen des Konsumenten an das Leistungsangebot des Einzelhandelsgeschäfts motivational begründet und als Ausdruck der persönlichen Motivstruktur interpretiert werden.

3 Vgl. Abbildung 16 in dieser Arbeit.

4 Die Vielzahl möglicher Motive impliziert die theoretisch möglichen als auch empirisch nachweisbaren Beziehungsarten der Motivkonvergenz, Motivdivergenz, Motivkongruenz und Motivinkongruenz. Eine konvergente Motivbeziehung liegt vor, wenn sich ähnliche Motive zu einer gemeinsamen Verhaltenstendenz vereinen. Dieser Fall ergibt sich z.B. bei den Motiven hochwertige, gediegene Wohnungseinrichtungsgegenstände zu bevorzugen, auf ein gepflegtes, repräsentatives Äußeres Wert zu legen und beim Einkauf hochpreisige Möbelfachgeschäfte zu bevorzugen. Ein Motivkonflikt tritt beispielsweise dann auf, wenn diese exemplarisch genannten Motive mit einem ausgeprägten Sparmotiv in Konflikt stehen.

5 Henseler, R., Image, a.a.O., S. 168.

stellung die Ableitung plausibler, absatzpolitisch nutzbarer Hypothesen über das Einkaufsstättenwahlverhalten der Konsumenten.

Das aktivierende Moment der Motivstruktur löst in den Konsumenten einkaufsstättengerichtete Suchprozesse aus, mit der Zielsetzung, aus der Menge der im Erfahrungsbereich liegenden Geschäfte dasjenige zu identifizieren, das seinen wahrgenommenen Marketinginstrumenten nach "zur Reduktion des motivationalen Spannungszustandes am besten geeignet ist."¹

Ein positiver Kaufentscheid ist wahrscheinlich, wenn die Motivstruktur des Konsumenten eine komplementäre (d.h. ergänzende) Imagestruktur einer Einkaufsstätte vorfindet.²

Die Einkaufsstättenwahl kann somit als Korrespondenzbeziehung zwischen Motivstruktur und Imagestruktur aufgefaßt werden.³

Aus der Vielzahl potentieller Einkaufsstättenalternativen wird derjenige Einzelhandelsbetrieb ausgewählt, der aufgrund seiner wahrgenommenen "Komplexqualität der Bedürfnissituation des Konsumenten am nächsten kommt."⁴

Wiswede hat den Versuch unternommen, den Entsprechungszusammenhang von Motivstruktur und Imagestruktur der in Anlehnung an Spiegel⁵ als "Bedürfnismatrix" bzw. "Eindruckswertmatrix" bezeichnet werden kann, im Rahmen eines Vektormodells zu veranschaulichen.⁶

1 Henseler, R., Image, a.a.O., S. 168.

2 Vgl. Wiswede, G., Motivation, a.a.O., S. 95.

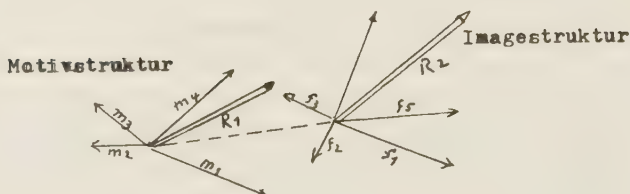
3 Vgl. ebenda, S. 96.

4 Wiswede, G., Motivation, a.a.O., S. 96.

5 Vgl. Spiegel, B., Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell, Bern und Stuttgart 1961, S. 88 ff.

6 Vgl. Wiswede, G., Bedürfnismatrix und kognitive Dissonanz, a.a.O., S. 95 ff.

Abb. 16 Die Eindruckswertmatrix in Vektordarstellung nach Wiswede



Quelle: Wiswede, G., Motivation und Verbraucherverhalten, a.a.O., S. 150.

Decken sich die Resultierenden der Motivstruktur (R_1) und die Resultierende der Imagestruktur (R_2), so ist der theoretische Idealfall der vollständigen Kongruenz gegeben¹, d.h. bezogen auf einen Einzelhandelsbetrieb trifft das Einkaufsbedürfnis eines Konsumenten auf eine Einkaufsstätte, die allen Anforderungen gerecht wird.²

In der Realität dürfte jedoch lediglich eine partielle Entsprechung zwischen Imagestruktur und Motivstruktur gegeben sein, so daß anstatt von Kongruenz

¹ Vgl. Wiswede, G., Motivation und Verbraucherverhalten, a.a.O., S. 150.

² Vgl. Henseler, R., Image, a.a.O., S. 171.

eher von Konvergenz gesprochen werden kann.¹

Als Gradmesser der jeweils auftretenden Konvergenz können im Modell die zwischen R_1 (Resultierende der Motivstruktur) und R_2 (Resultierende der Imagestruktur) entstehenden Abweichungswinkel aufgefaßt werden. "Die verbleibende Residualgröße zwischen Kongruenz und Konvergenz bildet den Dissonanzraum, dessen Größe als Indikator für die Wahrscheinlichkeit der Geschäftswahl anzusehen ist."²

Der Wirkungsmechanismus des Modells ist allerdings von der Einkaufsdringlichkeit des Konsumenten und der Anzahl der zur Verfügung stehenden Einkaufsstätten abhängig.

¹ Im Schrifttum finden sich einige an die hier vorgestellte Eindruckswertmatrix von Imagestruktur und Motivstruktur angelehnte Entsprechungsverhältnisse, die ebenfalls einen Beitrag zur Erklärung der Verhaltensvarianz bei der Einkaufsstättenwahl liefern können.

So bildet häufig das Konstrukt des Idealimage eine weitere, oft verwendete Vergleichsgrundlage, um durch die Gegenüberstellung des realen Geschäftsimage eine Eindruckswertmatrix zu konstruieren. Mit abnehmender Distanz zwischen Realimage und Idealimage auf den jeweils herangezogenen Merkmalsdimensionen erhöht sich der Grad der Konvergenz und damit die Bereitschaft der Konsumenten, dieses Geschäft als Einkaufsstätte zu wählen.

Das im Schrifttum meist verbreitete Konzept der Selbstimage-Theorie unternimmt den Versuch, die Wahl der Einkaufsstätte mit dem Entsprechungsverhalten von realem Selbstimage (des Konsumenten) und realem Einkaufsstättenimage zu erklären. Der Kerngedanke dieser Theorie besteht darin, daß die Wahl einer Einkaufsstätte wahrscheinlicher wird, je größer die vermutete Übereinstimmung von realem Selbstimage und realem Geschäftsimage sein wird.

Auf eine detaillierte Besprechung der im Schrifttum genannten Entsprechungsverhältnisse kann verzichtet werden, zumal sie sich unter das hier vorgestellte Konzept der Eindruckswertmatrix subsumieren lassen.

Vgl. Dolich, I.J. and Shilling, N., A Critical Evaluation of The Problem of Self-Concept in Store Image Studies, in: Journal of Marketing, Vol. 35, 1971, S. 71 ff.; Birdwell, A.E., Study of the Influence of Image Congruence on Consumer Choice, in: Journal of Business, Vol. 41, 1968, S. 76 ff.; Mason, J.B. and Mayer, M.L., The Problem of the Self-Concept in Store Image Studies, in: Journal of Marketing, Vol. 34, 1970, S. 67 ff.

² Henseler, R., Image, a.a.O., S. 171.

Bei hoher Einkaufsdringlichkeit und nur wenig Geschäftsalternativen kann es trotz unverhältnismäßig hoher Dissonanz zum Einkauf in der Einkaufsstätte kommen, die die vergleichsweise geringste Dissonanz aufweist.¹

In der Zusammenfassung der vorstehenden Ausführungen zum Imagemodell (vgl. Abbildung 17) kann festgehalten werden, daß aus der Wechselbeziehung der spezifisch einkaufsstättenbezogenen Bedürfnisse, dargestellt durch die Motivstruktur - mit den spezifischen Vorstellungen über den Einzelhandelsbetrieb, dargestellt durch die Imagestruktur - spezifische Bewertungen erwachsen, die in ihrer Gesamtheit als Eindruckswertmatrix bezeichnet werden und, wie im folgenden noch gezeigt wird, als kognitive Differenzen operationalisiert werden können.²

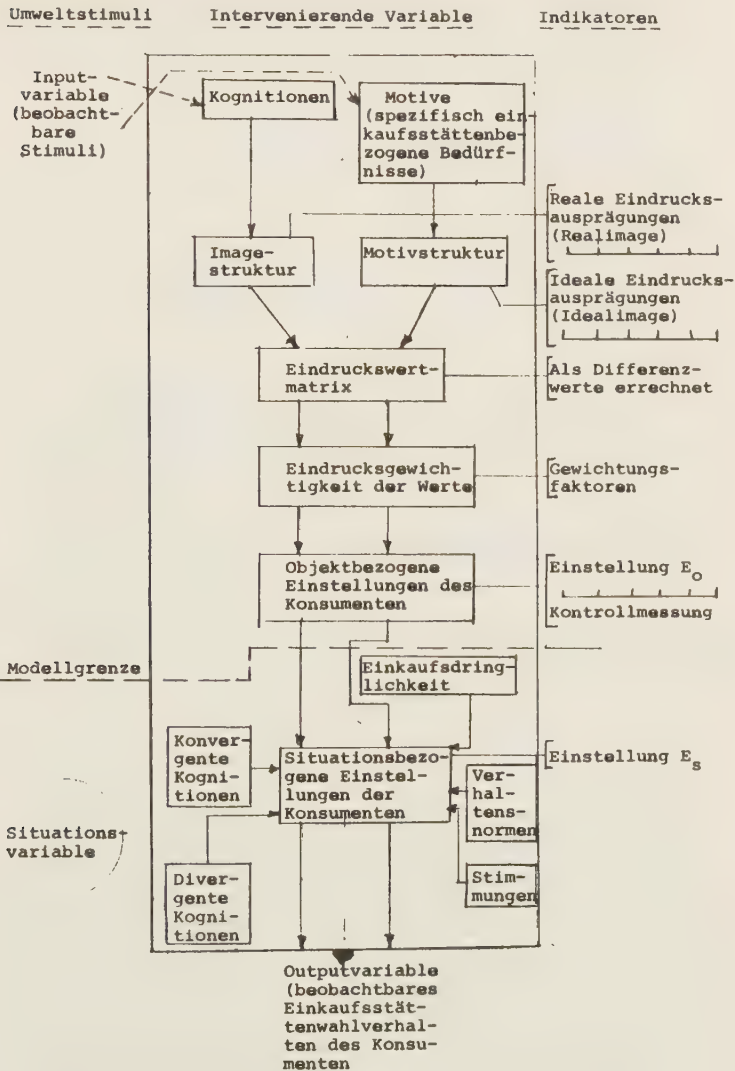
1 Das hier vorgetragene, auf Wiswede basierende Modell der Bedürfnismatrix (Eindruckswertmatrix) ist wegen seines hohen Abstraktionsgrades und der mangelnden Überprüfbarkeit gelegentlich kritisiert worden. Zur Verdeutlichung der Problemzusammenhänge und zur Ableitung meßtheoretischer Hinweise kann ihm jedoch ein hoher heuristischer Wert zugewiesen werden.

Vgl. Henseler, R., a.a.O., S. 172; Nieschlag, R., Marketing, S. 387 ff.

2 Die mehrdimensionale Eindruckswertmatrix kann zur polaren Messung der Akzeptanz oder Ablehnung zu einer eindimensionalen Größe zusammengefaßt werden, nämlich zur Einstellung (Fishbein/Trommsdorff). Dabei handelt es sich allerdings nicht um eine Verdichtung der mehrdimensionalen Eindruckswertmatrix zum eindimensionalen Konstrukt Einstellung, sondern um eine getrennte Kontrollmessung, die zur Prüfung der Konstruktvalidität der Imagemessung nach relevanten Geschäftsstättenmerkmalen vollzogen wird.

Nach Trommsdorff kann die Beziehung zwischen Eindruckswertmatrix und Einstellung als ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen psychischen Variablen interpretiert werden. Als unabhängige Variable des Modells wird die Einstellung des Konsumenten gegenüber der Einkaufsstätte definiert. Die Eindruckswertmatrix ist mithin die Aggregation subjektiv bewerteter Eindrucksausprägungen und bildet das kognitive, mehrdimensionale Gerüst der Einstellung. Vgl. Trommsdorff, V., Produktimages, S. 167; Henseler, R., a.a.O., S. 195.

Abb. 17: Imagemodell und Meßkonzeptionen als Bezugsrahmen ¹



¹ In Anlehnung an Trommsdorff, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing, Bd. 1, a.a.O., S. 66 f. und Henseler, R., Image, a.a.O., S. 193 f.; Winkler, A., Kritische Überlegungen zur Tragfähigkeit des Imagebegriffes, a.a.O., S. 148 ff.

Zur Ermittlung von Eindruckswertmatrizen durch objektive Messungen ist es notwendig, das Konstrukt der Motivstruktur durch die motivational erklärbare Wirkung des Idealbildes zu substituieren und die Profile von Idealimages als Vergleichsgrundlage zu erheben.¹

5.2. Die Operationalisierung des Einkaufsstättenimage als Kriterium der Absatzmittlerselektion des Herstellers

5.2.1. Das Distanzmaß zwischen Real- und Idealimage als "psychologisches" Selektionskriterium

Das in der Eindruckswertmatrix (Abbildung 16) ausgedrückte verhaltenswirksame Maß psychologischer Korrespondenz oder Dissonanz zwischen dem Real- und Idealimage einer Einkaufsstätte läßt sich als Distanz

¹ Einige noch ungelöste Fragen relativieren den Ausgagewert (Prognosewert) des hier dargestellten Erklärungsmodells des Einkaufsstättenwahlverhaltens homogener Konsumentensegmente und sollten in Weiterentwicklungen einer Beantwortung zugeführt werden. Methodisch ist zunächst zu bemängeln, daß nur wenige Determinanten des Einkaufsstättenwahlverhaltens explizit berücksichtigt werden. So fehlt insbesondere die Berücksichtigung

- sozialer Bestimmungsfaktoren des Einkaufsstättenwahlverhaltens
- Einkaufsstättenkenntnis und Ungewißheit über das Ausmaß, in welchem die Einkaufsstätten bestimmte Eigenschaftsausprägungen besitzen
- situative Faktoren (z.B. Vorhandensein mehrerer Einkaufsstätten).

D im semantischen Merkmalsraum operationalisieren und als trennscharfes "psychologisches Absatzmittler-selektionskriterium" formulieren.¹

Der semantische Merkmalsraum kann als n-dimensionaler Raum mit voneinander unabhängigen, nicht korrelierten Dimensionen interpretiert werden.²

In diesem Merkmalsraum werden die Konstellationen von Real- und Idealimage unter Verwendung einer Distanzformel berechnet.³

1 Vgl. Ruppel, P., Die Bedeutung des Image für das Verbraucherverhalten, Göttingen 1965, S. 89; Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl und Firmentreue der Konsumenten, a.a.O., S. 194; Henseler, R., Image, a.a.O., S. 197.

2 Ein analoges Vorgehen ist bei den im Schrifttum vorgeschlagenen Produkt-Positionierungs-Modellen gegeben. Bei der Produktpositionierung werden die Konsumenten und die Marken einer Produktart in einem mehrdimensionalen aufgespannten Eigenschaftsraum positioniert. Das Produkt-Positionierungs-Modell läßt sich auf mehrere Denkansätze zurückführen: a) psychologische Feldmodelle, b) mehrdimensionale Einstellungsmodelle, c) multidimensionale Skalierung. Vgl. zu (a) insbesondere B. Spiegel, Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Bern und Stuttgart 1961. Vgl. zu (b) die Übersichten bei Trommsdorff, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln 1975 und Freter, H., Mehrdimensionale Einstellungsmodelle, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Nr. 12, Münster 1976; Freter, H., Möglichkeiten und Grenzen der Marktsegmentierung unter spezieller Berücksichtigung der Produkt-Positionierung, a.a.O., S. 563 ff. Zu (c) vgl. insbesondere Green, P.E., Carmone, F.J., Multidimensional Scaling and Related Techniques in Marketing Analysis, Boston 1970.

3 Es ist anzumerken, daß bestimmte im Modell berücksichtigte Elemente zur Erklärung des Einkaufsstättenwahlverhaltens bisher noch nicht endgültig validiert werden konnten.

(a) So steht nicht fest, welche Metrik zur Bestimmung der Gesamtdistanz (und des Einkaufsstättenwahlverhaltens) am besten geeignet ist. GGfs. muß der Minkowski-Faktor r individuell bestimmt werden.

(b) Der großen Bedeutung der Gewichtungsfaktoren w_{ik} auf das Einkaufsstättenwahlverhalten (vor allem bei Ideal-Einkaufsstätten mit extremen Eigenschaftsausprägungen) stehen große Schwierigkeiten bei der Erfassung dieser Modellelemente gegenüber.

$$D_{ij} = \left[\sum_{k=1}^n w_{ik} (R_{ijk} - I_{ik})^r \right]^{\frac{1}{r}} \quad (k = 1, 2, 3, \dots, n)$$

R_{ijk} = Skalenwert des Realimage auf Skala k

I_{ik} = Skalenwert des Idealimage auf Skala k

w_{ik} = Gewichtungsfaktor der Skala k

r = konstanter Parameter¹

Die Distanz zwischen zwei Punkten R und I innerhalb des n-dimensionalen Merkmalsraums ist die (r-te) Wurzel aus der Summe der (mit r) potenzierten und gewichteten Einzelab-

stände zwischen den jeweiligen Real- und Idealeindrucksausprägungen des Konsumenten (von der Einkaufsstätte) auf den Dimensionen $k = 1, 2, \dots, n$. Es läßt sich die Hypothese formulieren: je geringer die Distanz D zwischen Real- und Idealimage einer Einkaufsstätte aus der Sicht bestimmter vom Hersteller angezielter Konsumentensegmente ist, desto größer ist ceteris paribus die Wahrscheinlichkeit der Wahl dieser Einkaufsstätte (durch die Konsumenten), und desto geeigneter ist dieser potentielle Absatzmittler als Transaktionspartner im Absatzkanalsystem des selektierenden Herstellers.²

1 Eine besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang das Euklidische Distanzmaß ($r=2$) und das City-Block-Distanzmaß ($r=1$) erlangt.

2 Einkaufsstättenimages als "Momentaufnahmen" haben tendenziell eine höhere Bedeutung für taktische (ablaufpolitische) als für strategische (strukturpolitische) Absatzmittlerselektionsentscheidungen. Mehrperiodische Betrachtungen werden vernachlässigt:

- (a) So stellt der Aufbau eines Einkaufsstättenimage i.d.R. einen mehrjährigen Prozeß dar.
- (b) Bei vorstehender Argumentation werden keine Veränderungen von Einkaufsstättenpositionen und Konsumentenpositionen in der Zeit berücksichtigt. Ferner wird vernachlässigt, daß in der Zeit neue Dimensionen zur Strukturierung des Eigenschaftsraumes relevant werden. Dadurch verändern sich einmal die Struktur des Eigenschaftsraumes und zum anderen die Einkaufsstätten- und Konsumentenpositionen.

Überschreitet die Distanz D zwischen Real- und Idealimage einer Einkaufsstätte ein bestimmtes "kritisches" Maß, so wird der Konsument i.d.R. den Einzelhandelsbetrieb als Einkaufsstätte ablehnen.

Für den Hersteller wird sich in diesem Fall die Konsequenz ergeben, diesen Absatzmittler aus seinem Absatzkanalsystem zu exkludieren.

Denn ein Einzelhandelsbetrieb, der die Imageanforderungen des vom Hersteller angezielten Konsumentensegments unzureichend erfüllt und somit als Einkaufsstätte von dieser Konsumentengruppe abgelehnt wird, ist als Absatzpartner des Herstellers untragbar.

Es stellt sich die Frage nach der Konkretisierung dieses "psychologischen" Selektionskriteriums in einem "kritischen" Distanzmaß.

So ist vorstellbar, daß der Hersteller im Hinblick auf das Einkaufsstättenimage seiner potentiellen Absatzpartner danach strebt, nur denjenigen Absatzmittler in einem bestimmten Absatzbezirk zu akzeptieren, bei dem die Distanz zwischen Realimage und Idealimage aus der Sicht des angesprochenen Konsumentensegments gegen Null tendiert.

Alle übrigen Alternativen scheiden für ihn aus. Strebt der Hersteller dagegen keine "optimale", sondern lediglich eine "befriedigende" Lösung an, so wird er unter Berücksichtigung der erwünschten Distributionsdichte jede Alternative, bei der sich die Distanz zwischen Real- und Idealimage innerhalb einer subjektiv festgelegten Toleranzgrenze bewegt, als befriedigende Lösung ansehen. Wird das individuell festzulegende "kritische Distanzmaß" überschritten, ist der Absatzmittler aus Imagegesichtspunkten (*ceteris paribus*) als Absatzpartner des Herstellers ungeeignet.

Im Hinblick auf die Beurteilung des Aussagewertes des Imagekriteriums für die Fundierung der absatz-

mittlerselektionspolitischen Entscheidungen sollte auch die Frage nach der Verbindung dieses Zielkriteriums zu anderen (betriebswirtschaftlich) relevanten Zielgrößen der Absatzmittlerselektion Berücksichtigung finden.¹

Exemplarisch sollen hier die umsatz-, kosten- und gewinnmäßigen Konsequenzen einzelner Einkaufsstätten- bzw. Absatzmittlerpositionierungsalternativen ermittelt werden.

Voraussetzung der Bestimmung der positionierungsspezifischen Umsätze eines potentiellen Absatzmittlers ist eine Festlegung der Mengenkomponente. Diese läßt sich aufgrund folgender Plausibilitätsüberlegungen bestimmen:

Je geringer die Distanz zwischen Real- und Idealimage eines potentiellen Absatzmittlers ist, desto größer ist (ceteris paribus) die Wahrscheinlichkeit der Wahl dieses Einzelhändlers als Einkaufsstätte seitens bestimmter Konsumentensegmente und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß der Hersteller die Produkte seines Absatzprogramms über diesen Absatzmittler an die von ihm angezielten Konsumentensegmente auch tatsächlich absetzt.

Tendiert die Distanz zwischen Real- und Idealimage gegen Null, so müßte (ceteris paribus) der mengenmäßige Absatz sein Maximum erreichen.

¹ Vgl. hierzu auch insbesondere Kapitel 3 im ersten Teil dieser Arbeit

Zur Bestimmung von positionsspezifischen Umsätzen ist neben der Mengen- auch die Preiskomponente zu berücksichtigen. Unter der Prämisse, daß für jede Position des potentiellen Absatzmittlers im semantischen Merkmalsraum ein bestimmter Absatzpreis existiert, ergibt sich der produktbezogene Umsatz dieses Absatzmittlers bei einem bestimmten Konsumentensegment durch die Multiplikation der absetzbaren Menge mit dem Preis.

Die Bestimmung der gewinnmäßigen Konsequenzen einer Absatzmittlerpositionierung im semantischen Merkmalsraum setzt voraus, daß neben der Umsatz- auch die Kostenkomponente berücksichtigt wird.

Die Bestimmung der kostenmäßigen Konsequenzen von einzelnen Positionierungsalternativen kann über eine Bewertung des zu ihrer Belieferung notwendigen Mitteleinsatzes erfolgen. Über die kostenmäßigen Konsequenzen einer Einkaufsstättenpositionierung (bzw. Absatzmittlerpositionierung) lassen sich damit letztlich auch die Auswirkungen auf den Gewinn bestimmen. Dadurch besteht die Möglichkeit, zu überprüfen, inwieweit Konvergenzen zwischen imageidealem Absatzmittler und gewinnmaximalem (potentiell) Absatzpartner bestehen.

In Anbetracht der Schwierigkeiten bei der Ableitung mathematisch-funktionaler Zusammenhänge zwischen Positionierungsalternativen (bzw. unterschiedlichen Distanzen) im semantischen Merkmalsraum und den ökonomischen Zielkriterien der Absatzmittlerselektion wie Umsatz und Gewinn, wird im folgenden, insbesondere aus pragmatischen Gesichtspunkten, vorgeschlagen, das Imagekriterium (Distanzmaß) als obligatorisches (restriktives) Selektionskriterium in einen heuristischen, mehrstufigen Selektionsprozeß zu integrieren.

5.2.2. Die Einordnung des Imagekriteriums in den Selektionsprozeß des Herstellers

Werden neben dem Imagekriterium auch wirtschaftliche Kriterien (z.B. Auftragsgrößen, Jahresumsätze, Auftragszusammensetzungen) bzw. objektive, sachliche Eigenschaften des Absatzmittlers (z.B. Geschäftsausstattung, Personalausstattung, Sortimentszusammensetzung) in dem Selektionsprozeß des Herstellers berücksichtigt, so erheben sich die beiden folgenden Fragen hinsichtlich der Stellung und Verwendbarkeit des Imagekriteriums.

- (1) An welcher Stelle des horizontalen Händlerselektionsprozesses soll das Imagekriterium neben anderen möglichen Kriterien als Entscheidungsvariable herangezogen werden?
- (2) Wie hoch wird der selektierende Hersteller sein Anforderungsniveau hinsichtlich des gesuchten "image-idealen" Einzelhandelsbetriebes festlegen müssen, um einerseits den Imageanforderungen der von ihm angezielten Konsumenten zu entsprechen, andererseits aber noch eine ausreichende Anzahl von Absatzmittlern in den jeweiligen Absatzbezirken einzuschalten?

Diese beiden Fragen sollen anhand zweier alternativer Selektionsentscheidungsprozesse des Herstellers im folgenden untersucht werden.

5.2.2.1. Das Einkaufsstättenimage als erstes Auswahlkriterium im detaillierten Bewertungsprozeß

Sowohl Entscheidungsprozeß Ablauf A (Abb. 18) als auch Ablauf B (Abb. 19) stellen den Händlerselektionsentscheidungsprozeß des Herstellers in Form von Flußdiagrammen dar. Es handelt sich hierbei um zwei

Beispiele von Entscheidungsprozessen, in denen der Hersteller die Eigenschaften der potentiellen Absatzmittler in einer festgelegten Reihenfolge auf die Erfüllung gewisser Anforderungen prüft.

Die zur Diskussion stehenden Entscheidungsprozesse beziehen sich auf einen Hersteller, der im Rahmen des einstufigen Selektivvertriebs auf der Einzelhandelsstufe diejenigen Absatzmittler als Absatzpartner auswählen möchte, die dem aus den abnehmerselektionsspezifischen Zielsetzungen abgeleiteten Anspruchsniveau genügen.

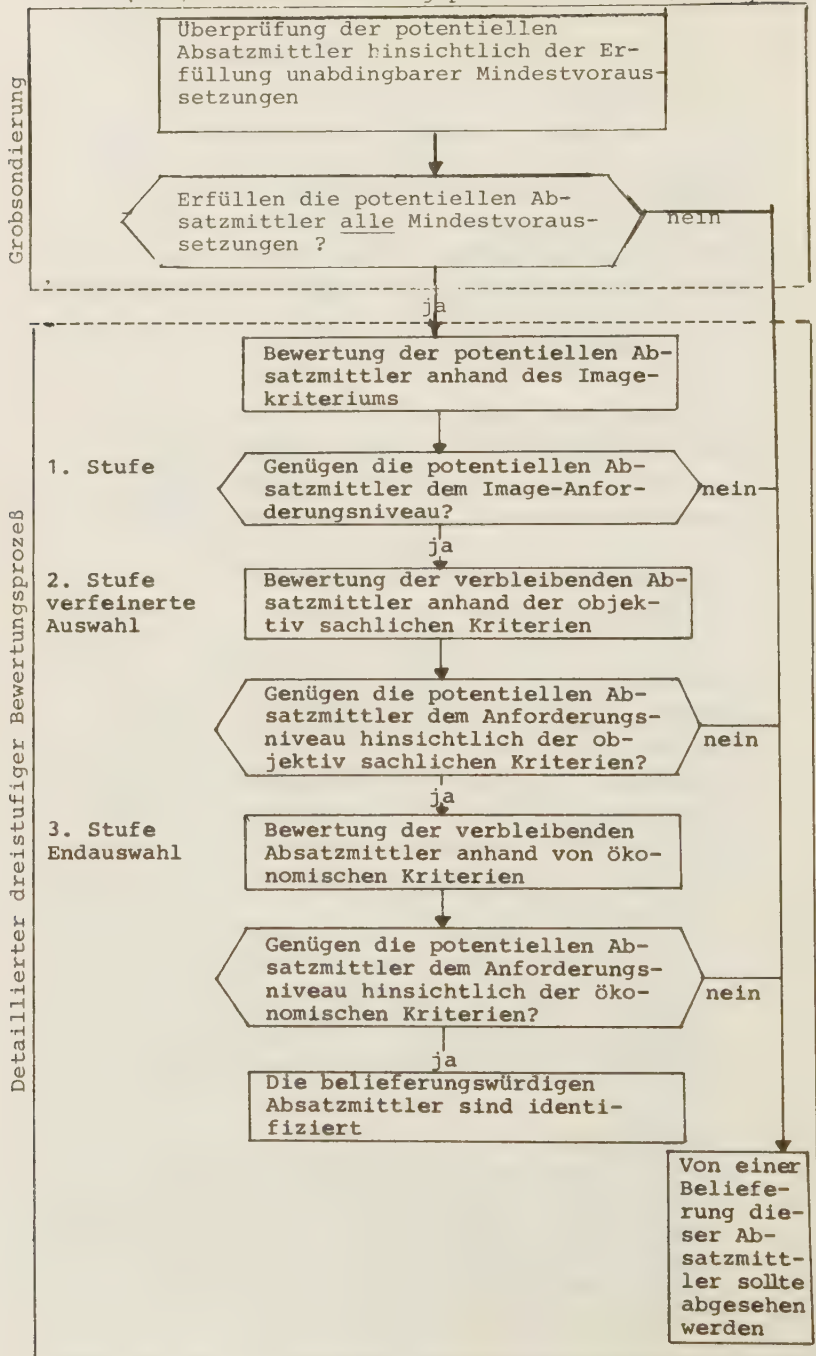
Vor dem eigentlichen detaillierten dreistufigen Bewertungs- bzw. Selektionsprozeß ist es aus informationsökonomischen Gründen zweckmäßig, im Rahmen einer Vorsondierung bei den potentiellen Absatzmittlern die Erfüllung unabdingbarer Mindestvoraussetzungen abzutesten, die jede für sich eine "conditio sine qua non" ist.

Strebt der Hersteller beispielsweise ein exklusives, hochwertiges Image seiner Produkte an, so ist ein Handelsbetrieb mit dem Erscheinungsbild eines "Hinterhofdiscounters" a priori ungeeignet. Schließen rechtliche Bestimmungen die Belieferung eines potentiellen Händlers von vorneherein aus, so bedarf es keiner weiteren eingehenden Bewertung dieses Absatzmittlers.

In der ersten Stufe des detaillierten Bewertungsprozesses wird aus der Gesamtheit der potentiellen Absatzmittler eine Gruppe von Einzelhändlern entweder nach dem Imagekriterium (Ablauf A) oder nach den objektiven, sachlichen Eigenschaften (Ablauf B) selektiert.¹

¹ Grundsätzlich denkbar wäre auch eine erste detaillierte Auswahl nach den ökonomischen Kriterien (Ablauf C). Von einer Besprechung dieses Selektionsprozesses soll abgesehen werden, da es aus informationsökonomischen Gründen unzweckmäßig ist, eine Vorauswahl unter der bestehenden Vielzahl potentieller Absatzmittlernalternativen anhand aufwendiger Wirtschaftlichkeitsanalysen durchzuführen.

Abb. 18 Das Einkaufsstättenimage als erstes detailliertes Auswahlkriterium der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht (Selektionsentscheidungsprozeß Ablauf A)



In den weiteren Stufen werden aus der Gruppe der verbleibenden Absatzmittler alle diejenigen Einzelhändler exkludiert, die nicht den objektiv, sachlichen und ökonomischen Kriterien (Ablauf A) bzw. ökonomischen und Image-Kriterien (Ablauf B) genügen.

Das Flußdiagramm mit dem Ablauf A veranschaulicht somit einen Selektionsentscheidungsprozeß, bei dem die erste detaillierte Bewertung und Auswahl der Absatzmittler aufgrund des Einkaufsstättenimage geschieht, wogegen beim Ablauf B dieses Kriterium für die Auswahl der letztendlich zu beliefernden Absatzpartner des Herstellers herangezogen wird.

Wird, wie in Ablauf A, das Imagekriterium im Absatzmittlerselektionsprozeß zur ersten eingehenden Bewertung herangezogen, so sollte das Anforderungsniveau des Herstellers nicht zu hoch angesetzt sein; denn die endgültige Auswahl der präferierten Absatzpartner wird anhand konkret rechnerischer Daten in der zweiten und dritten Stufe des Selektionsprozesses vorgenommen.

Gehen aus der zweiten und dritten Stufe des Selektionsprozesses mehr belieferungswürdige Absatzmittler hervor, als der Hersteller in dem jeweiligen Absatzbezirk in den Absatzkanal einzuschalten gedenkt, so wird der Hersteller sein Anforderungsniveau hinsichtlich der objektiv sachlichen und ökonomischen Kriterien solange anheben, bis lediglich nur noch die erwünschte Anzahl von Absatzmittlern dem erhöhten Selektionsanforderungsniveau entspricht. Der Selektionsprozeß mit dem Ablauf A ist allerdings insofern ziemlich unrealistisch, als er in erheblicher Weise dem Gebot der Informationsökonomie widerspricht. Denn es erscheint unzweckmäßig, mit i.d.R. kostenintensiven¹ Imageanalysen aus einer Grundgesamtheit potentieller Absatzmittler eine erste detaillierte (Vor-)Auswahl möglicherweise geeigneter Absatzpartner zu treffen.

1 Die Kosten einer Imageanalyse hängen einmal von der Untersuchungsart und zum anderen davon ab, ob sie von externen Beratungsinstitutionen oder von "fachkundigen" Aussendienstmitarbeitern durchgeführt wird.

Zweckmäßiger erscheint es dagegen, im Rahmen dieser Bewertungsstufe einfache, kostengünstige Verfahren, beispielsweise Scoringansätze auf der Basis objektiv sachlicher Eigenschaften der potentiellen Absatzmittler einzusetzen und lediglich die "Feinauswahl" anhand des Imagekriteriums zu praktizieren.

Diesen Anspruch erfüllt der Selektionsprozeß mit dem Ablauf B besser als derjenige mit dem Ablauf A.

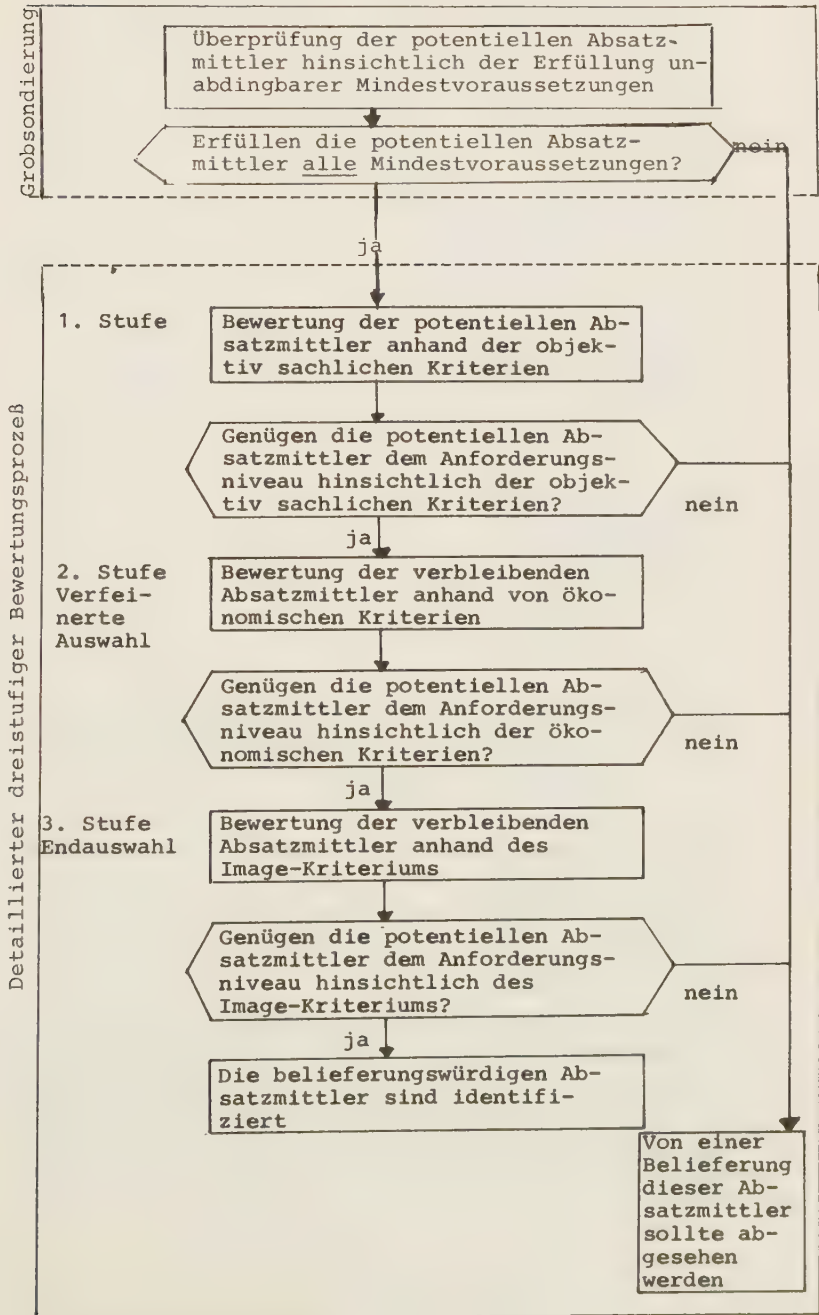
5.2.2.2. Das Einkaufsstättenimage als Feinauswahlkriterium

Bei dem Selektionsprozeß mit dem Ablauf B (Abb. 19 auf S. 123) wird so vorgegangen, daß zunächst die erste detaillierte Bewertung von Absatzmittlern mit Hilfe der objektiv sachlichen Absatzmittlereigenschaften durchgeführt wird. Diejenigen Absatzmittler, die ein bestimmtes Anforderungsniveau hinsichtlich der objektiv sachlichen Eigenschaften erfüllen, werden in der zweiten Stufe des detaillierten Selektionsprozesses dahingehend überprüft, ob sie bestimmten ökonomischen Kriterien (z.B. Auftragsgröße, Jahresumsatz, Auftragszusammensetzungen) genügen.

In der dritten Stufe des detaillierten Selektionsprozesses erfolgt eine Überprüfung der verbleibenden potentiellen Absatzmittler hinsichtlich der Imageanforderungen des Herstellers.

Lediglich diejenigen Absatzmittler, die dem Anforderungsprofil hinsichtlich der drei genannten Kriterien-
gruppen hinreichend entsprechen, sind aus Herstellersicht uneingeschränkt belieferungswürdig.

Abb.19 Das Einkaufsstättenimage als Feinauswahlkriterium der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht
(Selektionsentscheidungsprozeß Ablauf B)



Unter dem Aspekt der Informationsökonomie erscheint dieser Selektionsprozeß mit dem Ablauf B besonders zweckmäßig, denn zunächst werden die potentiellen Absatzmittler in der ersten detaillierten Auswahlphase hinsichtlich der einfach zu erfassenden objektiv sachlichen Eigenschaften beurteilt und erst in der letzten Stufe des Selektionsprozesses, der Feinauswahl, finden die aufwendigen Imageanalysen Anwendung.

Wenngleich der mechanische Charakter, der diesen hier vorgestellten Selektionsprozessen anhaftet, nicht zu übersehen ist, kann die Analyse der Mehrstufigkeit der Prozesse mit den Stufen Grobsondierung, detaillierte Vorauswahl, verfeinerte Auswahl, Feinauswahl das Verständnis für den Wirkungszusammenhang der vielfältigen Auswahlkriterien erhöhen.

In der Praxis wird es sicherlich nicht immer notwendig bzw. möglich sein, alle Auswahlstufen des Selektionsprozesses im Rahmen der Absatzmittlerselektion zu berücksichtigen.

5.2.2.3. Konsequenzen für die Absatzmittlerselektion bei verschiedenen Graden der Übereinstimmung von Real- und Idealimage

Wie in den vorstehenden Ausführungen bereits angedeutet, kann der Hersteller im Hinblick auf die Erfüllung seiner Imageanforderungen bei der Absatzmittlerselektion entweder eine optimale oder eine befriedigende Lösung anstreben.

Werden die Konsequenzen für die Absatzmittlerselektion aus den Ergebnissen des Vergleichs zwischen Real- und Idealimage unter Berücksichtigung der Selektionsprozesse Ablauf A und B gezogen, so lassen sich folgende in der Abb. 20 aufgezeigte Lösungsmöglichkeiten finden:

Abb. 20 Konsequenzen der Absatzmittlerauswahl aus den Ergebnissen des Vergleichs zwischen Ideal- und Realimage unter Berücksichtigung des Selektionsprozesses

Kombinationsmöglichkeiten	Anzahl potentieller Absatzmittler mit Übereinstimmung bzw. partieller Übereinstimmung von Ideal- und Realimage		Konsequenzen der Absatzmittlerselektion nach dem Selektionsprozeß mit dem Ablauf A	Konsequenzen der Absatzmittlerselektion nach dem Selektionsprozeß mit dem Ablauf B
	Übereinstimmung	partielle Übereinstimmung		
I	0	0	Dem Hersteller steht kein geeigneter Absatzmittler zur Verfügung	Dem Hersteller steht kein geeigneter Absatzmittler zur Verfügung
II	1	0	Der potentielle Absatzmittler wird noch die beiden weiteren Selektionsstufen durchlaufen	Der geeignete Absatzmittler ist identifiziert
III	0	1	Der nach dem Imagekriterium bedingt geeignete potentielle Absatzmittler wird noch die beiden weiteren Selektionsstufen durchlaufen	Ein bedingt geeigneter Absatzmittler ist identifiziert
IV	> 1	0	Mehrere potentielle Absatzmittler werden noch die beiden weiteren Selektionsstufen durchlaufen	Mehrere geeignete Absatzmittler sind identifiziert
V	0	> 1	Mehrere potentielle Absatzmittler werden noch die beiden weiteren Selektionsstufen durchlaufen	Mehrere bedingt geeignete Absatzmittler sind identifiziert
VI	≥ 1	≥ 1	Mehrere potentielle Absatzmittler werden noch die beiden weiteren Selektionsstufen durchlaufen	Mehrere geeignete bzw. bedingt geeignete Absatzmittler sind identifiziert

Die linke Hälfte der Abbildung 20 zeigt verschiedene Kombinationsmöglichkeiten, die aus einem Imagevergleich "Real - Idealeinkaufsstättenimage" aus Konsumentensicht resultieren können.

In der rechten Hälfte der Abbildung 20 werden die Folgerungen für die Absatzmittlerauswahl aus Herstellersicht aus den Ergebnissen des Imagevergleichs unter Heranziehung des entsprechenden Selektionsprozesses (Ablauf A bzw. B) abgeleitet.

Führen die Analysen von Real- und Idealimage der potentiellen Absatzmittler beispielsweise zu den Kombinationsmöglichkeiten II bzw. IV, so sind unter Berücksichtigung des Selektionsprozesses mit dem Ablauf B einer bzw. mehrere geeignete Absatzpartner des Herstellers identifiziert. Unter Berücksichtigung des Selektionsprozesses mit dem Ablauf A müssen die den Imageanforderungen genügenden potentiellen Absatzmittler noch in den zwei folgenden Selektionsstufen hinsichtlich ihrer Eignung als Absatzpartner des Herstellers überprüft werden. Strebt der Hersteller einen Exklusivvertrieb seines Absatzprogramms in einem bestimmten Absatzbezirk an und erfüllen die aus den Kombinationen IV, V, VI resultierenden Absatzmittleralternativen bereits die objektiv sachlichen und ökonomischen Auswahlkriterien (Ablauf B), so muß der Image-Vergleich zwischen Realimage und Idealimage der potentiellen Absatzmittler bei gleichzeitiger Anhebung des Anforderungsniveaus solange wiederholt werden, bis lediglich ein Absatzmittler übrig bleibt. Das Image dieses Absatzmittlers (aus der Sicht eines bestimmten Konsumentensegments) hat dann die größte Ähnlichkeit mit dem fiktiven Idealimage.

Eine vertiefende Behandlung dieser komplexen Absatzmittlerbewertungsproblematik erfolgt im dritten Teil

der vorliegenden Untersuchung, in dem basierend auf dem hier skizzierten Selektionsprozeß mit dem Ablauf B unter Einbeziehung des problemrelevanten Erfahrungsschatzes der Wirtschaftspraxis ein mehrstufiger heuristischer Modellansatz zur Absatzmittlerbewertung bzw. -selektion konzipiert wird.

Eine kritische Beurteilung dieses zu entwickelnden Modellansatzes zur Absatzmittlerbewertung soll dabei auf der Basis eines benutzer- und problemorientierten Modellanforderungsprofils und unter Berücksichtigung der Implementierungs- und Anwendungschancen der (bislang) im Schrifttum zur Lösung dieses komplexen Entscheidungsproblems vorgeschlagenen Modellansätze erfolgen.

6. Entscheidungsmodelle zur Absatzmittlerauswahl im Schrifttum

Das komplexe Entscheidungsproblem der Absatzmittlerauswahl aus Herstellersicht läßt sich zu Problemlösungszwecken in Absatzmittlerselektionsmodellen abbilden. Dabei sollte die Modellbildung gewissen Anforderungen genügen. Weiterhin ist eine im Hinblick auf die Problemstellung adäquate Modellierungsstrategie zu wählen.

6.1. Übersicht der älteren Modelle zur Absatzkanalwahl

Je nach dem verfolgten Zweck der Modellanalyse lassen sich Erfassungs-, Erklärungs- und Entscheidungsmodelle als Modelltypen des quantitativen Marketing unterscheiden.^{1,2}

- 2 Vgl. Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, Bd. 11 der Schriften zur theoretischen und angewandten Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Pack, L., Wiesbaden 1973, S. 7 ff.
- 3 Erfassungsmodellen kommt die Aufgabe zu, bestimmte Sachverhalte des realen Marketinggeschehens darzustellen bzw. zu klassifizieren. Ausgehend von einer bloßen Beschreibung der Realität dienen Erfassungsmodelle der Ermittlung klassifikatorischer Strukturen im beobachteten Real-system. Ein Anwendungsgebiet dieser Erfassungsmodelle im Rahmen der Absatzkanalpolitik sind beispielsweise die vielfältigen Klassifikationsversuche der Handelsfunktionen. Im deutschsprachigen Schrifttum haben sich besonders die Vertreter der institutionell orientierten Handelsbetriebslehre um Klassifikationen der Handelsfunktionen bemüht und verdient gemacht. Die vorgestellten Funktionsschemata lehnen sich mehr oder weniger an das von Oberparleiter entwickelte Schema an. Einen geschichtlichen Überblick über die Funktionslehre des Handels und die damit verbundenen Namen (Schär, Oberparleiter, Hellauer, Lisowski, Buddeberg, Sundhoff u.a.) gibt Seyffert, R., Wirtschaftslehre, a.a.O., S. 6 ff. Eine Darstellung und Würdigung der Funktionsschemata unter ordnungsgeschichtlichen und -theoretischen Gesichtspunkten findet man bei Schenk, H.O., Geschichte und Ordnungstheorie der Handelsfunktionen, Berlin 1970; vgl. auch die Darstellung bei Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, a.a.O., S. 60 ff.; Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Bd. 1, S. 16 ff.

Modelle zur Auswahl der im Hinblick auf die abnehmerselektionspolitischen Zielsetzungen geeigneten Absatzmittler aus Herstellersicht sind Entscheidungsmodelle.¹

Ein wichtiges Element dieser Modelle ist die Wirkungsfunktion, die die Abhängigkeit der abnehmerselektionspolitischen Zielerreichung von der Absatzmittlerselektion quantifiziert.

Sie zeigt als sogenanntes Erklärungs- bzw. Prognosemodell die Konsequenzen der Absatzmittlerselektion im Hinblick auf bestimmte Ziele des Herstellers, wie etwa Umsatz, Gewinn, Image etc. auf. Zur Klassifikation der Erklärungsmodelle können eine Reihe unterschiedlicher Modelleigenschaften herangezogen werden, "die im Charakter der Modellvariablen und Modellfunktionen begründet sind."²

So werden beispielsweise nach dem Klassifikationskriterium "Vollständigkeit der Erfassung realer Marktzusammenhänge" Partial- und Totalmodelle, nach dem Kriterium "Abstraktionsgrad" detailanalytische und globalanalytische Modelle, nach dem Kriterium "Berücksichtigung von Ungewißheit" deterministische und stochastische Modelle, nach dem Kriterium "zeitliche Verknüpfung von Variablen" statische und dynamische Modelle, nach dem Kriterium "Art der funktionalen Beziehungen" lineare und nichtlineare Modelle und

1 Einen Überblick über die Entscheidungsmodelle der Absatzmittlerselektion im Schrifttum geben Mallen, B.E., The Marketing Channel, A Conceptual Viewpoint, New York, London, Sydney 1967; Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, a.a.O., S. 139 ff.; Böcker, F., Der Distributionsweg einer Urternehmung, a.a.O., S. 54 ff.

2 Meffert, H., / Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 32.

nach dem Kriterium "Aggregationsgrad mikroökonomische und makroökonomische Modelle unterscheiden.¹

Eine komprimierte Gesamtschau älterer Absatzkanalwahlmodelle (unter Berücksichtigung einiger dieser Klassifikationskriterien) ist in der Übersicht 21 gegeben.

Ohne die im Schrifttum im Hinblick auf die (älteren) Modelle angeführten Einzelkritikpunkte noch einmal aufzugreifen, soll im folgenden der Problemlösungswert verschiedener Modellierungsstrategien unter Berücksichtigung eines explizit formulierten Anforderungskatalogs analysiert werden.

6.2. Anforderungen an die Modelle der Absatzmittlerauswahl

Bei der Festlegung des Anforderungsprofils, dem Absatzmittlerselektionsmodelle genügen sollten, zeichnen sich zwei Richtungen ab, die als realsystemorientiert-objektiver und benutzerorientiert-

- 1 Vgl. Frohnert, H., Budgetierung des Kommunikationsmix auf der Grundlage ökonomisch modellierter Wirkungsfunktionen. Dargestellt an Beispielen aus dem Pharmamarkt, Münster 1976, S. 52.
- 2 Vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977, S. 29.
- 3 Zum Modellbegriff vgl. Troll, K.F., Zur Problematik quantitativer Marketing-Modelle, Beiträge zum Produktmarketing, Band 1, hrsg. von Koppelman, K., Köln 1975, S. 17; Grochla, E., Modelle als Instrumente der Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1969, S. 384; Meffert, H., und Mitarbeiter, Die Anwendung mathematischer Modelle im Marketing, Teil 1, in: Marketing und Unternehmensführung, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 14, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1971, S. 94; Kosiol, E., Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13. Jg., 1961, S. 319; Böcker, F., Quantitative Marketing-Modelle, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 8, 1974, S. 357 f.

Abb. 21 Übersicht der älteren Absatzkanalwahlmodelle¹

Modell	Erfassungs- erklärungs- Entscheidungs- Modell	Erklärungs- Entscheidungs- Problem	Zielgröße	stoch./determ.	stat./dynamisch	Einbeziehung von Verhaltensaspekten	verbal mathematisch	Bemerkungen
Artle/ Beralund	Entscheidungs- modell	Einschal- tung der GH.-Stufe	Deckungs- beitrag	det.	stat.	nein	mathem. Gewinn- vergleichs- rechnung	Absatzmittler werden als verlängerter Arm des Her- stellers gesehen, daher hat die Entscheidung über Einschaltung Charakter einer make-or-buy Ent- scheidung -Umsatz und Kosten bei Einbeziehung der GH.- Stufe sind gegeben und bekannt
Aspinwall	Erklärungsmodell	Länge des Absatz- Weges	./.	./.	./.	nein	verbal	-Länge eines Absatzkanals wird nur durch Produkt- eigenschaften erklärt
Paligh/ Richartz	Erklärungs- modell	Länge } des Breite } AK	./.	det.	stat.	ex- pli- zit nein	mathem. Gleich- gewichts- analyse	-Umsatz und Distributions- kosten konstant und be- kannt -gesamtwirtschaftliches Modell (mehrere Produzen- ten) für einzelwirtschaftliche Entscheidungen nicht brauchbar
Bucklin	Erklärungs- modell	Länge	./.	./.	./.	nein	verbal	-Prinzip des Aufschubs und der Spekulation
Lambert	Erklärungs- modell	Länge des AK	./.	./.	./.	ja	verbal	-Hypothesen : + je länger der AK, desto weniger Steuerungsmög- lichkeiten + je weniger Steuerungs- möglichkeiten, desto ge- ringer die Rendite einer Investition in den Absatzkanal + je kürzer der Kanal, desto höher die Investi- tion - letztlich entscheidend für die Investitionshöhe und damit die Länge des AK ist die Rendite von Investitionen im Distri- butionsbereich und bei anderen Investitionsal- ternativen
Montgo- mery / Urban	Entscheidungs- modell	Länge des AK	Gesamt- gewinn des AK	det.	stat.	nein	mathem. dynam. Pro- grammierung	-basiert auf Artle/Berglur -Absatzkanalwahl als make- or-buy-Entscheidung -Gesamtgewinn wird unter A Elementen aufgeteilt -Kenntnis der Transforma- tion und Kostenfunktionen aller Stufen des AK ist erforder-

¹ Vgl. Böcker, F., Der Distributionsweg, a.a.O./Vgl. Schneider, R. Kriterien der Absatzwege-
wahl, a.a.O., Maas, R.M., Absatzwege, a.a.O., S. 66 ff

subjektiver Ansatz bezeichnet werden.^{1,2}

Der realsystemorientierte-objektive Ansatz erhebt die Forderung nach isomorpher oder zumindest homomorpher Abbildung realer Systeme, d.h. er stellt die Anforderung einer totalen oder partiellen Strukturgleichheit zwischen real-konkretem und formal konzeptionellem Marketingsystem.

Nach dem Konzept der Benutzer-Orientierung haben Modelle in erster Linie die Aufgabe, das implizite Entscheidungsmodell des Managers evident werden zu lassen und es damit intersubjektiv diskutierbar und einer maschinellen Verarbeitung zugänglich zu machen.

Für eine umfassende Beurteilung und Auswahl geeigneter Modellierungsstrategien der Absatzmittlerselektion lassen sich aus beiden Ansätzen Modellanforderungen extrahieren, die in folgendem Anforderungskatalog systematisiert werden:

1. Benutzerorientierte Modellanforderungen

- Einfachheit
- Benutzersicherheit
- Kontrollmöglichkeiten
- Kommunikationsmöglichkeiten

-
- 1 Vgl. Heinen, E., Einführungen in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1978, S. 23; Grochla, E., Modelle als Instrumente der Unternehmensführung, a.a.O., S. 388 f.
- 2 Modellkonzepte werden dargestellt bei Little, J.D.C., Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus, in: Management Science, Vol. 16, 1970, S. 466 ff.; Ehrenberg, A.S.C., Models of Fact; Examples from Marketing, in: Marketing Science, Vol. 16, 1970, S. 435; Albert, H., Theorien in den Sozialwissenschaften, in: Albert, H. (Hrsg.), Theorie und Realität, Tübingen 1972, S. 3 ff.; Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme, Konzeptionen, Modellananwendungen, Entwicklungsstrategien, Wiesbaden 1975, S. 25 f.; Krautter, J., Marketing Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1973, S. 21 ff.; Rütschi, K., Modelle rationalisieren das Marketing, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, 1973, S. 92 ff.

2. Problembezogene Modellanforderungen

- Anpassungsfähigkeit
- Vollständigkeit und Berechenbarkeit
- Prognosefähigkeit
- Quantifizierbarkeit

3. Kosten der Modellimplementierung¹

Es wird deutlich, daß es bei dem benutzerorientiert-subjektiven Ansatz im Gegensatz zu dem realsystemorientiert-objektiven Ansatz mehr auf ein modellgestütztes, systematisches Entscheidungsverhalten des Modellanwenders als auf eine möglichst homomorphe Abbildung eines realen Systems ankommt. Verfehlt wäre es aber, beide Ansätze als sich gegenseitig ausschließende Alternativen für die modellgestützte Entscheidungsfindung bei der Absatzmittlerselektion zu betrachten. Letztlich sind bei der Modellentwicklung Anforderungen beider Ansätze zu berücksichtigen.

6.3. Systematisierung der Modellansätze zur Absatzmittlerselektion

Groß ist die Anzahl von Versuchen, den Bereich der Absatzmittlerselektion mit quantitativen Modellen zu durchdringen.

Um nicht die vielfältigen Modelle komplett wiedergeben zu müssen, empfiehlt es sich, die Ansätze nach geeigneten Systematisierungskriterien zu ordnen und lediglich jeweils typische Beispiele herauszugreifen.

Zweckmäßig erscheint dabei eine Systematisierung der Modelle nach der Art der angewandten Lösungsmethode einerseits und der Art der Ermittlung der Absatzmittlerselektionsreaktionsfunktion andererseits.

1 Vgl. Meffert, H., Computergestützte Marketinginformationssysteme, a.a.O., S. 55.

2 Zwischen den Kriterien der Prognosefähigkeit und Quantifizierbarkeit bestehen direkte Zusammenhänge. So steigt die Prognosefähigkeit (ceteris paribus) mit einer wachsenden Detailliertheit der Modellstruktur. Andererseits nimmt damit die Möglichkeit der Quantifizierung ab. Jede anwendungsbezogene Modellentwicklung sieht sich diesem Dilemma gegenüber. Vgl. Frohnert, H., Budgetierung des Kommunikationsmix, a.a.O., S. 61.

Die Reaktionsfunktion der Absatzmittlerselektion kann datengestützt (objektiv) oder durch Expertenurteil (subjektiv) parametrisiert werden. Als Verfahren der datengestützten Modellparametrisierung ist insbesondere die ökonometrische Modellierung zu nennen.

Ökonometrisch modellierte Wirkungsfunktionen werden aufgrund geringerer Datenerhebungs- und Meßprobleme i.d.R. auf makroskopischer Basis als aggregierte Reaktionsfunktionen ermittelt.

So wird beispielsweise auf eine detaillierte Erklärung, "warum" eine Absatzmittlerselektion zu bestimmten Zielerreichungsgraden führt, verzichtet. Es wird lediglich der direkte Zusammenhang zwischen den Ausprägungen der Zielkriterien und der Einschaltung bestimmter Absatzmittler in den Absatzkanal gemessen.

Nach dem Systematisierungsmerkmal angewandte Lösungsmethoden lassen sich die Absatzmittlerselektionsmodelle in algorithmisch-orientierte und heuristisch-orientierte Modellansätze differenzieren.

Die im Rahmen der algorithmisch-orientierten Modellansätze eingesetzten Lösungsmethoden umfassen die verschiedenartigen Optimierungsverfahren (z.B. Differentialrechnung, mathematische Programmierung).

Im Gegensatz zu den algorithmischen Lösungsmethoden liefern die heuristischen Lösungsmethoden, wie beispielsweise die Simulation, nicht zwangsläufig optimale, sondern vielfach nur ein vorgegebenes Anspruchsniveau befriedigende Ergebnisse.

Werden die beiden Systematisierungskriterien "Art der Ermittlung der Marktreaktionsfunktion" und "angewandte Lösungsmethode" kombiniert, so ergeben sich die in Abbildung 22 veranschaulichten Systematisierungsmöglichkeiten der Absatzmittlerselektionsmodelle.

Abb. 22 Systematisierung der Entscheidungsmodelle zur Absatzmittlerselektion

Art der Ermittlung der Reaktionsfunktionen	Angewandte Lösungsmethode	algorithmisch orientiert	heuristisch orientiert
Objektiv		<u>Optimierungsmodelle</u> - Marginalanalyse (z.B. Schneider, R., Tietz, Montgomery/Urban, Baligh, Richartz) - Programmierungsansätze (z.B. Bednar, Hasenauer, Theisen, Gumbel, Laux) ¹	<u>Simulationsmodelle, ökonomische Modelle</u> (z.B. Balgerston, Hagatt) ²
Subjektiv		Praktisch nicht relevant ⁺ ³	<u>Decision-Calculus-Modelle</u> ⁴

⁺ Grundsätzlich nicht sinnvoll sind Modellansätze, bei denen die Reaktionsfunktion subjektiv (Expertenurteil) gebildet wird, die angewandte Lösungsmethode aber algorithmisch orientiert ist.

Zu den marginalanalytischen Modellen der Absatzmittlerselektion vgl. Attle, R., Dwyer, St., A Note on Manufactures Choice of Distribution Channels, in: The Marketing Channel, Hrsg.: Mallen, B.E., New York, London, Sydney 1967, S. 192 ff.; Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, a.a.O., S. 145 ff.; Montgomery, D.B., Urban, G.L., Eine Strukturbeschreibung der Absatzwege und ihrer Auswahl durch den Hersteller, in: Marketingtheorie, Hrsg.: Kroeber-Riel, W., Köln 1972, S. 275; Baligh, H., Richartz, L.E., An Analysis of Vertical Market Structures, in: Management Science, Bd. 10, S. 667 ff.

Zu den Programmierungsmodellen der Absatzmittlerselektion vgl. Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 47. Jg., 1977, Nr. 2, S. 65 ff.; Bednar, L., Hasenauer, R., Die Lösungseffizienz von analytischen Modellen zur Optimierung bzw. Suboptimierung von Marketingprozessen unter Berücksichtigung alternativer Marktsegmentierung, in: Computergestützte Marketing-Planung, hrsg. von H.R. Hansen, München 1974, S. 478 ff.; Gumbel, R., Probleme einer Optimierung der Auftragspolitik im Absatzbereich der Unternehmung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 18. Jg. der ZfHf, N.F., 1966, S. 130 ff.; Hasenauer, R., Bednar, L., Selektive Absatzpolitik und lineare Programmierung, in: Der Markt, Heft 45, 1973, S. 14 ff.; diess.: Selektive Absatzpolitik und dynamische Optimierung, in: Der Markt, Heft 47, 1973, S. 72 ff.; Laux, H., Auftragsselektion bei Unsicherheit, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. der ZfHf, N.F., 1971, S. 164 ff.; Tietz, B., Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd., Die Marketing-Politik, II. Teil, München 1975, S. 1371 ff.

Zu den Simulationsmodellen der Absatzmittlerauswahl vgl. Balgerston, F. und Hagatt, A., Simulation of Market Processes, in: The Marketing Channel, Hrsg.: Mallen, B.E., New York, London, Sydney 1967, S. 178 ff.

Es ist im Hinblick auf die zugrundeliegenden Modellierungsstrategien festzustellen, daß im Rahmen der Absatzmittlerselektionsentscheidungen speziell Optimierungsmodelle (Feld 1) und hier insbesondere Programmierungsansätze ein breites (theoretisches) Anwendungsfeld gefunden haben, während andere hinsichtlich der Komplexität des Entscheidungsproblems möglicherweise geeignetere Modellierungsstrategien (Feld 2 und 4) weitgehend vernachlässigt wurden. Das dritte Feld der Matrix bleibt allerdings erwartungsgemäß unbesetzt, da es i.d.R. unsinnig erscheint, auf der Basis subjektiv ermittelter Reaktionsfunktionen eine mathematisch exakte Optimallösung anzustreben.

6.4. Alternative Modellansätze der Absatzmittlerselektion

6.4.1. Optimierungsmodelle

Zur Lösung des Entscheidungsproblems der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht werden im Rahmen von Optimierungsmodellen die Lösungsmethode der Differentialrechnung und der mathematischen Programmierung eingesetzt.

Ohne auf die hinreichend bekannten Bedingungen der Anwendbarkeit der Differentialrechnung ausführlich einzugehen, kann festgestellt werden, daß mit ihrer Hilfe eindeutige Lösungen dann ermittelt werden können, wenn Probleme auftauchen, deren funktionaler Zusammenhang aus einer oder mehreren abhängigen und unabhängigen Variablen besteht.¹ Das Problem besteht darin, eine Gleichung zu finden, die den Zusammenhang zwischen einer (oder mehreren) Inputgrößen (z.B. Zahl der eingeschalteten Absatzmittler auf der

¹ Vgl. Troll, K.F., Zum Problem quantitativer Marketingmodelle, a.a.O., S. 154.

Einzelhandelsstufe) und der Outputgröße (Umsatz, Gewinn etc.) sinnvoll darstellt. Für Variationen der Inputgrößen ist dann die Veränderung der Outputgröße gesucht.

Zahlreich sind die Versuche, das Entscheidungsproblem der Absatzmittlerselektion mittels der Verfahren der mathematischen Programmierung zu lösen. Die wichtigsten Gründe dafür dürften sein, daß Programmierungsmodelle in ihrer mathematischen Formulierung in der Lage sind, im Gegensatz etwa zur Marginalanalyse, eine Zielfunktion bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Nebenbedingungen (Restriktionen) zu optimieren¹ und daß außerdem einfache Lösungsalgorithmen zur Verfügung stehen.

Im folgenden wird jeweils ein Entscheidungsmodell zur Absatzmittlerselektion auf der Basis der algorithmischen Lösungsmethode der Differentialrechnung sowie der mathematischen Programmierung besprochen und hinsichtlich seiner Eignung zur Entscheidungsfindung anhand des Anforderungskatalogs überprüft.

¹ Genau genommen ist dies allerdings auch bei der Marginalanalyse z.B. mit Hilfe der Lagrangschen Multiplikation möglich, jedoch ist der Rechnungsaufwand dann außerordentlich hoch.
Vgl. Müller-Merbach, H., Operations Research, 3. Auflage, München 1973, S. 65 ff.

6.4.1.1. Marginalanalytisches Modell zur Absatzmittlerselektion

6.4.1.1.1. Grundstruktur

Ein neueres marginalanalytisches Entscheidungsmodell zur Bestimmung der optimalen Anzahl von Absatzmittlern auf der Einzelhandelsstufe ist von Schneider konzipiert worden.¹

Im Rahmen dieses Modells werden die "globalen Auswirkungen" der Absatzmittlerzahl auf die Erlös- und Kostenstruktur des Herstellers untersucht.

Kerngedanke des Modells ist dabei der, für den Vertrieb eines bestimmten Produktes über einen bestimmten Absatzmittlertyp zu ermitteln, wie sich die Erlös- und Kostenstruktur des Herstellers bei variabler Absatzmittlerzahl ändert.² "Es wird also aus Gründen der Komplexitätsreduktion bewußt darauf verzichtet, den Ertrags- und den Kosteneinflußgrößen im Detail nachzugehen und diese funktional zu ermitteln, z.B. die Umsatzsteigerung des Herstellers durch Ausübung der Werbung durch den Absatzmittler oder die Auswirkungen des Lagerhaltungsumfangs der Absatzmittler auf die Vertriebskosten des Herstellers festzustellen."³

Ausgangspunkt dieses Modellansatzes von Schneider ist die Hypothese, daß bei dem Einsatz einer bestimmten Anzahl von Absatzmittlern die Vertriebskosten K linear mit der vertriebenen Produktmenge x steigen.

$$(K = a + bx)$$

Dieser Kostenverlauf basiert auf der Annahme, daß zur Aufrechterhaltung der Vertriebsbereitschaft, unabhängig von der Absatzmenge x fixe Kosten in Höhe von a anfallen und pro vertriebener Produkteinheit konstante

¹ Vgl. Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, a.a.O., S. 146 ff.

² Vgl. ebenda, S. 146.

³ Vgl. ebenda.

Stückkosten b, z.B. für die Fakturierung, Transport, Lagerung etc. entstehen.

Annahmegemäß beeinflusst auch die Anzahl der Absatzmittler die Kostenstruktur des Herstellers.

So geht Schneider davon aus, daß mit steigender Anzahl in den Absatzkanal eingeschalteter Absatzmittler y zunehmend Reisende für die Betreuung der Absatzmittler eingesetzt werden, die eine Erhöhung des Fixkostenblocks a beim Hersteller verursachen. Äußerst bedenklich erscheint die Hypothese Schneiders, daß mit zunehmendem Einsatz von Reisenden der Anteil der Handelsvertreter gesenkt werden kann, was zu einem Sinken der proportionalen Vertriebskosten b beim Hersteller führe.^{1,2}

1 Schneider führt für diese Argumentation die Ergebnisse seiner Unternehmensbefragung an, nach der größere und wachsende Unternehmen zunehmend Reisende anstelle von Handelsvertretern einsetzen. Handelsvertreter arbeiten hauptsächlich auf Provisionsbasis am Umsatz. Ersatz von Handelsvertretern durch Reisende hat daher eine Verlagerung in der Kostenstruktur des Herstellers von variablen Kosten in den Fixkostenblock zur Folge.

Vgl. Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, Zürich, Frankfurt/Main, Thun 1977, S. 146.

2 Dieser von Schneider unterstellte Beziehungszusammenhang von Absatzmittlereinschaltung und Reisenden- bzw. Vertretereinsatz ist äußerst willkürlich. Warum werden beispielsweise bei steigender Anzahl eingeschalteter Absatzmittler nicht zusätzliche Vertreter eingesetzt? Auch der Hinweis von Schneider auf seine Herstellerbefragung kann diese Bedenken nicht zerstreuen, zumal diese Erhebung mit lediglich 14 befragten Unternehmen in keiner Weise als repräsentativ einzustufen ist. Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, a.a.O., S. 30).

Da es aber im Rahmen der Modellbesprechung letztlich nicht um das Modell der Absatzmittlerselektion von Schneider geht, sondern vielmehr um die Eignung der von Schneider angewandten Marginalanalyse als Entscheidungshilfe bei der Absatzmittlerselektion, sollten die teilweise willkürlichen Annahmen in dem Ansatz von Schneider nicht Kernpunkte der kritischen Beurteilung des Modells hinsichtlich seiner Eignung bei der Entscheidungsfindung sein. Dasselbe gilt insbesondere auch für den noch vorzustellenden Programmierungsansatz von Theisen.

Es wird angenommen, daß sich die fixen Kosten a linear mit der Zahl der Absatzmittler y nach Funktion $a(y) = \alpha + \delta y$ erhöhen. Die "fixen" Vertriebskosten setzen sich danach aus einem absolut fixen Teil α und einem von der Absatzmittlerzahl y abhängigen Block δy zusammen, der auch in Analogie zu einem Phänomen der Kostenrechnung als intervall- oder sprungfix bezeichnet werden könnte.¹ Die proportionalen Vertriebskosten b sollen annahmegemäß bei steigender Absatzmittlerzahl y degressiv sinken, was formal durch eine negative erste Ableitung der Funktion $b(y)$ ($\frac{db(y)}{dy} < 0$) und eine positive zweite Ableitung ($\frac{d^2b(y)}{dy^2} > 0$) wiedergegeben wird. Weiterhin sei angenommen, daß der Hersteller seinen Gewinn maximieren will. Bei Berücksichtigung der Erlösseite wird nur der Fall betrachtet, daß ein zunehmender Einsatz von Absatzmittlern die Absatzmengen erhöht. Jedoch erscheint es sinnvoll, keine unbegrenzte Ausweitung der Absatzmengen anzunehmen, sondern eher degressiv steigende bis zu einer gewissen Sättigungsgrenze S , die nicht überschritten werden kann

$$\left(\frac{dx(y)}{dy} > 0; \quad \frac{d^2x}{dy^2} < 0; \quad \lim_{y \rightarrow \infty} x(y) = S\right).$$

Für die Modellableitungen sollen folgende Symbole verwandt werden:

- y : Zahl der Absatzmittler im Vertrieb
- x : Anzahl der verkauften Produkte
- K : Vertriebskosten des Herstellers
- a : Fixe Kosten
- b : Vertriebskosten pro Stück
- p : Abgabepreis des Herstellers an die Absatzmittler
- S : Maximal absetzbare Produktmenge (Sättigungsmenge) bei Vertrieb über Absatzmittler
- α : Absolute von der Vertriebsform unabhängige Fixkosten
- δ : Fixkostenzuwachs beim Hersteller je eingesetzten Absatzmittler
- ϵ : Stückkosten des indirekten Vertriebs beim Hersteller

¹ Die folgenden Ausführungen erfolgen in enger Anlehnung an Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, a.a.O., S. 147.

Die Zielfunktion dieses marginalanalytischen Ansatzes lautet:

$$G(y) = p \cdot x(y) - [\bar{a}(y) + b(y) \cdot x(y)] \rightarrow \text{Max}$$

Durch Nullsetzen der ersten Ableitung und Zusammenfassen ergibt sich die Optimalbedingung:

$$\frac{d x(y)}{dy} [p - b(y)] - x(y) \cdot \frac{d b(y)}{dy} = \frac{d a(y)}{dy}$$

Die linke Seite enthält die Grenzerträge in Form von Deckungsbeitragszuwachs durch den Einsatz der Absatzmittler $\frac{dx}{dy} (p - b(y))$ und proportionaler Kostenersparnis, die rechte Seite die Grenzkosten, die in einer marginalen Fixkostensteigerung bestehen. Schneider hat mit diesem einfachen Entscheidungsmodell, so wie er sich ausdrückt, "die allgemeinen Bedingungen formuliert, die optimale Anzahl von Absatzmittlern zu ermitteln."¹

Aufbauend auf diesem "Grundmodell der Absatzmittlerauswahl" versucht er in einer Erweiterung seines Ansatzes die formalen Beziehungen zwischen den Variablen und Parametern zu beschreiben und durch Wertzuweisungen zu den Modellparametern optimale Werte der Entscheidungsvariablen, die in diesem Fall die Anzahl der Absatzmittler darstellt, zu erhalten. Letztendlich vermindern jedoch auch diese Modifikationen die Anwendungsprobleme des Modells nicht gravierend.

6.4.1.1.2. Anwendungsprobleme

Die Hauptanwendungsprobleme des marginalanalytischen Modellansatzes zur Absatzmittlerselektion sind in der unterstellten funktionalen Beziehung von Absatzmittlerselektion und Zielerreichung sowie in der Anzahl

¹ Vgl. Schneider, R., Die Kriterien der Absatzwegewahl, a.a.O., S. 148.

der erfaßten Nebenbedingungen begründet.

So wird im Rahmen der Marginalanalyse ein stetiger und mehrfach differenzierbarer Funktionsverlauf unterstellt.¹ Diese Bedingung ist in der Realität bei der Absatzmittlerselektion nicht zu erfüllen, da dort diskrete Funktionsverläufe gegeben sind. Somit sind marginalanalytische Ansätze nur bedingt quantifizierbar.

Restriktionen, beispielsweise in der Form einer begrenzten Anzahl zur Mitarbeit bereiter Absatzmittler, knapper Finanzmittel und beschränkter Produktionskapazitäten lassen sich nur unter erheblichen rechen-technischen Schwierigkeiten berücksichtigen, denn die Multiplikatormethode von Lagrange zur Optimumbestimmung bedingt eine recht große Rechenzeit (Computerzeit) bei der Einbeziehung mehrerer Restriktionen. Damit genügen derartige marginalanalytische Absatzmittlerselektionsmodelle weder dem Anforderungskriterium der Vollständigkeit noch dem der Berechenbarkeit.

Aus den oben genannten Gründen ist auch die Prognosefähigkeit dieser Optimierungsmodelle gering, denn die Prognosefähigkeit steht in direktem Zusammenhang zur Vollständigkeit und Quantifizierbarkeit der unterstellten Reaktionsfunktion.

Auch unter benutzerorientierten Gesichtspunkten sind marginalanalytische Modelle zur Absatzmittlerselektion nur als wenig geeignet einzustufen.

Berücksichtigt der Modelldesigner bei der Konzipierung eines marginalanalytischen Modellansatzes zur Absatzmittlerselektion die Komplexität des Entscheidungsproblems durch Einbeziehung der für die Ent-

¹ Vgl. Troll, K.F., Zum Problem quantitativer Marketingmodelle, a.a.O., S. 159; Frohnert, H., Budgetierung des Kommunikationsmix, a.a.O., S. 71.

scheidung wichtigen Parameter, Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren, so wird der Optimierungsansatz zu komplex und mit vertretbarem Rechenaufwand nicht lösbar; werden, wie in dem hier vorliegenden Entscheidungsansatz, relevante Einflußfaktoren und notwendige Nebenbedingungen nicht ausreichend beachtet, können marginalanalytische Modelle falsche Modellaussagen liefern. Die Benutzungssicherheit ist in diesem Fall gering.

Eine Kontrollmöglichkeit des Ansatzes bzw. der Ergebnisse ist für den Modellanwender nicht vorhanden, da aufgrund der verwendeten algorithmischen Lösungsmethode zwangsläufig die "optimale" Absatzmittleranzahl ermittelt wird.

Resümierend kann festgestellt werden, daß marginalanalytische Modelle zur Absatzmittlerselektion weder den problembezogenen noch den benutzerorientierten Modellanforderungen hinreichend gerecht werden. Die teilweise immanenten Mängel der marginalanalytischen Ansätze lassen auch eine Weiterentwicklung dieser Modelle zum Zwecke der Absatzmittlerselektion wenig fruchtbar erscheinen.

6.4.1.2. Linearer Programmierungsansatz zur Absatzmittlerselektion

Stellvertretend für die Versuche, die Entscheidungsfindung im Rahmen der Absatzmittlerselektion mittels Ansätzen der linearen Programmierung zu unterstützen, soll das Modell von Theisen, das auf den Programmierungsansätzen von Bednar und Hasenauer aufbaut, kritisch gewürdigt werden.^{1,2}

1 Vgl. Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 65 ff.

2 Vgl. Hasenauer, R. und Bednar, L., Selektive Absatzpolitik und lineare Programmierung, a.a.O., S. 14 ff.; dieselben, Selektive Absatzpolitik und lineare Programmierung, a.a.O., S. 72 ff.

6.4.1.2.1. Grundstruktur

Auf der Grundlage von Deckungsbeitrags- und Absatzsegmentrechnungen konzipierte Theisen einen Modellansatz, der Hilfe leisten soll bei den Entscheidungen über^{1,2}

- die Art und Zahl der Absatzmittler
- die Auftragsgrößen
- die Reisendenanzahl und Besuchshäufigkeit
- den Produktabsatz in verschiedenen Absatzgebieten.

Das Modell beruht auf der Annahme, daß eine Herstellerunternehmung ihre Produkte unter Einsatz von Reisenden (zunächst) an Absatzmittler vertreibt. Durch Festlegung der "Art" der Absatzmittler leistet das Modell einen Beitrag zur vertikalen und horizontalen Absatzmittlerselektion. Die vertikale Selektion wird angesprochen, wenn die "Art" unterschieden wird nach Zugehörigkeit zur Einzelhandels- bzw. Großhandelsstufe. Bei der Differenzierung nach Betriebstypen wird ein Aspekt der horizontalen Selektion behandelt. Durch die Festlegung der Zahl der Absatzmittler auf den Absatzstufen wird die Absatzkanalstrukturdimension "Breite" determiniert.

Folgende aus dem Verlangen nach richtiger Abbildung der Realität sowie aus modellökonomischen Überlegungen resultierende Anforderungen stellt Theisen an seinen Modellansatz:

-
- 1 Die folgende Modelldarstellung erfolgt in enger Anlehnung an Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 67.
 - 2 Vgl. Geist, M., Selektive Absatzpolitik auf der Grundlage der Absatzsegmentrechnung, Stuttgart 1963; ders., Markterfassung, selektive, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg. von Tietz, B., Stuttgart 1974, Sp. 1343 ff.

(1) Marktentsprechung

Als grundlegende Anforderung formuliert er die der "Marktentsprechung".¹

Ein absatzkanalpolitisches Entscheidungsmodell kann nicht sämtlichen Absatzmarktverhältnissen entsprechen, sondern muß auf ganz bestimmte Marktverhältnisse abgestellt werden.

Küßerst wichtig für die Konstruktion eines Absatzkanalmodells ist die Beachtung der "Marktseitenverhältnisse", der vertikalen Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern, weil diese Beziehungen das Entscheidungsfeld des selektierenden Herstellers grundverschieden begrenzen und unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten mit sich bringen.

In Anlehnung an Theisen lassen sich zwei Grundfälle unterscheiden:

- (a) Einem Anbieter (Hersteller) stehen sovieler Nachfrager (Absatzmittler) gegenüber, daß dem Anbieter die Nachfrager im einzelnen unbedeutend erscheinen.² Eine Folge dieser Marktstruktur ist, daß die Nachfrager von den Anbietern jeweils als "Kollektive" (Segmente) betrachtet und behandelt werden. Auch bei der Selektion werden nur ganze Segmente für eine Belieferung in Aussicht genommen bzw. von der Belieferung ausgeschlossen. Ferner folgt, daß die Hersteller von sich aus Preise, Qualität, Lieferungsbedingungen u.a. festlegen. Für ihre Selektionspolitik, so nimmt Theisen an, verbleibt den Herstellern die Möglichkeit, Anforderungen zu fixieren, und diejenigen Absatzmittler von der Belieferung auszuschließen, die dem Anforderungsniveau nicht genügen.
- (b) Umgekehrt können einem Absatzmittler sovieler Hersteller gegenüberstehen, daß die Hersteller dem Absatzmittler im einzelnen als unbedeutend erscheinen.³

1 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 67 ff.

2 Dieses "Marktseitenverhältnis" entspricht dem der Herstellermarketingführerschaft. Vgl. auch Seite in dieser Arbeit.

3 Theisen nennt noch ein drittes denkbare Marktseitenverhältnis, nämlich daß die Zahl der Anbieter und

In diesem Fall werden die Hersteller jeweils durch die Absatzmittler als "Kollektive" (Segmente) betrachtet und behandelt. Preise, Qualitäten und Konditionen werden von den als "ausgesprochene Aufkäufer" auftretenden Absatzmittlern festgelegt. Diese Aufkäufer überlassen es dem Hersteller, die Umsatzmenge zu bestimmen und stellen ihm den Abschluß eines Geschäftes grundsätzlich frei - sofern er nur ihren Aufkaufbedingungen genügt.

"Unter diesen Umständen kann der Anbieter sich seine Abnehmer im einzelnen aussuchen, so daß das Selektionsproblem völlig anders als bei dem obigen Marktseitenverhältnis (a) liegt."

im Rahmen seines Programmierungsmodells liegt Theisen grundsätzlich das "Marktseitenverhältnis" (a) zugrunde.

(2) Einheitlichkeit der Entscheidung im "Teil-Absatzsegment"

Weiterhin stellt Theisen in Anlehnung an Geist die Anforderung der Einheitlichkeit einer Entscheidung im "Teil-Absatzsegment".²

Nach Geist bildet beispielsweise die "Menge der Abnehmergruppen" oder die "Menge der Auftragsgrößenklassen" jeweils ein "Absatzsegment". Ein Element daraus - beispielsweise eine Abnehmergruppe oder eine Auftragsgrößenklasse bildet ein "Teil-Absatzsegment".³

Fortsetzung der Fußnote 3

Nachfrager weitgehend ausgeglichen ist. Dies führt dazu, daß Hersteller und Absatzmittler einander auch im einzelnen bedeutend erscheinen. Im Rahmen der Absatzmittlerselektion wird in diesem Fall jeder einzelne potentielle Abnehmer und Auftrag gewürdigt und festgestellt, in welchen Einzelfällen ein positiver Verhandlungsabschluß erstrebt werden soll und welche Absatzmittler exkludiert werden sollen.

1 Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 68. Dieser Auffassung von Theisen kann nicht zugestimmt werden. Bei einem derartigen Marktseitenverhältnis ist es eher sinnvoller, von einer Lieferantenselektion aus Absatzmittlersicht als von einer Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht zu sprechen.

2 Vgl. Geist, M., Selektive Absatzpolitik, a.a.O., S. 54ff.

3 Diese Terminologie von Geist ist unzweckmäßig. Die Differenzierung von Absatzsegment und Teilabsatzsegment erweist sich als überflüssig.

Nimmt man an, daß die "Teil-Absatzsegmente" Gegenstand der Selektionspolitik der Unternehmung sind, dann muß in Anlehnung an Theisen die Selektionsentscheidung jeweils für ganze "Teil-Absatzsegmente" gelten. Denn gilt die Selektionsentscheidung nicht für ganze "Teil-Absatzsegmente", so wirft sie erneute Segmentierungs- und Selektionsprobleme auf, in denen dann geklärt werden muß, welche Bruchstücke der "Teil-Absatzsegmente" zu bilden und dann zu selektieren sind.

Theisen versucht eine Umgehung dieser Problematik, indem er binäre Variable für die Teil-Absatzsegmente definiert, die mit ihren ausschließlich möglichen Werten 0 oder 1 angeben, ob ein Teilabsatzsegment ganz von der Belieferung auszuschließen oder ganz für eine Belieferung vorzusehen ist.

In Anbetracht des geschilderten Sachverhalts hält es Theisen für erstrebenswert, die Teil-Absatzsegmente bis zu einem bestimmten Grade fein zu gliedern.

(3) Einseitig durchlaufende Nutzung skaliert er Selektionskriterien

Als dritte Anforderung an seinen Programmierungsansatz stellt Theisen die der einseitig durchlaufenden Nutzung mindestens ordinal skaliert

er Selektionskriterien .

Die Besonderheiten des von ihm unterstellten Marktseitenverhältnisses (a) bringen es mit sich, daß ordinal skalierte Selektionskriterien durch Selektionsentscheidungen nur in einer ganz besonderen Weise genutzt werden können. So kann beispielsweise die Skala der Auftragsgrößenklassen zur Selektion nur genutzt werden, indem ab einer bestimmten Auftragsgrößenklasse sämtliche Aufträge dieser und aller höheren Klassen ausgeführt und sämtliche zu niedrigeren

Klassen gehörigen Aufträge abgelehnt werden. Somit muß also z.B. die Untergrenze einer bestimmten Auftragsgrößenklasse zur "generellen" Mindestauftragsgröße werden.

(4) Berücksichtigung von Interdependenzen

Unter Umständen beanspruchen verschiedene "Teil-Absatzsegmente" gemeinsam knappe Kapazitäten oder Finanzmittel; denkbar sind auch absatzmäßige Verflechtungen zwischen den "Teil-Absatzsegmenten". Zur Wahrung der Realitätsnähe des Modells müssen die Interdependenzen zwischen den "Teil-Absatzsegmenten" berücksichtigt werden.¹

Die Berücksichtigung der Interdependenzen auf der Seite der Leistungserstellung bereitet keine großen Schwierigkeiten; problematischer gestaltet sich die Einbeziehung absatzmäßiger Verflechtungen in das Modell.

Folgende Interdependenzen werden in der angegebenen Weise berücksichtigt:

- (a) Werden z.B. durch Festlegung einer Mindestauftragsgröße die darunter befindlichen Auftragsgrößen ausgeschlossen, so kann dies beim hier zugrundegelegten Marktseitenverhältnis (a) die Konsequenz haben, daß ein Teil der Nachfrager seine Auftragsdisposition so ändert, daß die Aufträge die festgelegte Mindestauftragsgröße überschreiten. Die Festlegung der Mindestauftragsgröße bewirkt also eine partielle Fluktuation von den kleinen Auftragsgrößenklassen zu den höheren. Der Sachverhalt, daß mit jeder beliebigen Mindestauftragsgrößenfestlegung der Inhalt einer Auftragsgrößenklasse - durchschnittliche Auftragsgröße, Zahl der Aufträge, Zahl der Abnehmer, Kosten, Erlöse - sich wandeln kann, ist in dem Selektionsmodell zu berücksichtigen.

Theisen wählt dabei folgende Vorgehensweise: "Die Größen, welche von der Auftragsgrößenklasse und Mindestauftragsgröße abhängig sind - die durchschnittliche Auftragsgröße, die Auftrags-

¹ Vgl. Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 70.

zahl je Periode, die Abnehmerzahl - erhalten (u.a.) zwei Indizes: l ($l = 1, \dots, \bar{l}$) bezeichnet die Auftragsgrößenklasse, für welche die Größen gelten; l^* ($l^* = 1, \dots, \bar{l}^*$) bezeichnet die dabei geltende Mindestauftragsgröße."¹

Für den folgenden Ansatz wird unterstellt, daß die alternativen Mindestauftragsgrößen l^* stets mit den Untergrenzen der Auftragsgrößenklassen l übereinstimmen.

- (b) Interdependenzen können auch zwischen "Teil-Absatzsegmenten" bestehen, die nach Absatzmittlergruppenkriterien gebildet werden. Werden beispielsweise folgende Absatzmittlergruppen

- $j = 1$; Großhandlungen
- $j = 2$; Einzelhandelsgroßbetriebe
- $j = 3$; Einzelhandelsmittel- und Kleinbetriebe

unterschieden, so werden sich beim Ausschluß einer Absatzmittlergruppe die Möglichkeiten des Absatzes an die beiden verbleibenden Absatzmittlergruppen normalerweise verändern.

"Der Gehalt der "Teil-Absatzsegmente" - Abnehmerzahlen, Abnahmen je Periode, Kosten und Erlöse - ist auch hier von der Selektionsentscheidung selbst abhängig."²

Theisen berücksichtigt diese Interdependenzen, indem er nicht nur die einzelnen Absatzmittlergruppen als "Teil-Absatzsegmente" und Gegenstand der Selektion betrachtet, sondern auch die aus einzelnen Absatzmittlergruppen bildbaren Verbindungen von Absatzmittlergruppenkombinationen.

Ausgehend von obigem Beispiel ergeben sich dann insgesamt sieben vollständige Selektionsalternativen.

Theisen bezeichnet sie als Absatzmittlergruppenkombinationen

$$j^* = (j^* = 1, \dots, \bar{j}^*)$$

Es ist allerdings zu berücksichtigen, daß von den mathematisch möglichen Kombinationen von Absatzmittlergruppen nur einige praktisch relevant sind, so daß die Diskussion auf diese beschränkt werden kann.

Beispielsweise ist folgender Katalog relevanter Absatzmittlergruppenkombinationen j denkbar:³

1 Vgl. Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 70.

2 Vgl. ebenda, S. 71.

3 Vgl. Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 72.

Ausschließliche Großhandelsbelieferung:

- $j^* = 1$: die 10 bedeutendsten Bedienungs-Großhandlungen
- $j^* = 2$: wie $j^* = 1$ und zusätzlich alle übrigen Bedienungs-Großhandlungen
- $j^* = 3$: wie $j^* = 2$ und zusätzlich Cash-and-Carry-Großhandlungen

Ausschließliche Einzelhandelsbelieferung:

- $j^* = 4$: Warenhäuser, Verbrauchermärkte und Massenfilialbetriebe
- $j^* = 5$: wie $j^* = 4$ und zusätzlich Branchenfachgeschäfte
- $j^* = 6$: wie $j^* = 5$ und zusätzlich branchenfremde Einzelhandlungen

Belieferung des Groß- und Einzelhandels, Folge I:

- $j^* = 7$: die 10 bedeutendsten Bedienungsgroßhandlungen, Warenhäuser, Verbrauchermärkte und Massenfilialbetriebe
- $j^* = 8$: wie $j^* = 7$ und zusätzlich alle übrigen Bedienungsgroßhandlungen
- $j^* = 9$: wie $j^* = 8$ und zusätzlich Cash-and-Carry-Großhandlungen

Belieferung des Groß- und Einzelhandels, Folge II:

- $j^* = 10$: alle Bedienungsgroßhandlungen, Warenhäuser, Verbrauchermärkte, Massenfilialbetriebe und Branchenfachgeschäfte
- $j^* = 11$: wie $j^* = 10$ und zusätzlich Cash-and-Carry-Großhandlungen
- $j^* = 12$: wie $j^* = 11$ und zusätzlich branchenfremde Einzelhandlungen

(5) Simultane Planung von Selektion und Vertriebsanstrengungen

Da die Intensität der Vertriebsanstrengungen maßgebend für den Gewinn eines "Teil-Absatzsegments" ist, dieser aber wiederum das Auswahlkriterium bei der Selektion darstellt, müssen Selektion und Vertriebsanstrengungen simultan geplant werden. Um das Modell nicht zu komplizieren, wird von allen möglichen Vertriebsanstrengungen nur der Reisendeneinsatz simultan geplant.¹ Dazu werden die möglichen Absatzmengen x_{j^*k} in Abhängigkeit von der Anzahl der Besuche k und in Abhängigkeit von der Zahl der potentiellen Absatzmittler $\bar{n}_{j^*}$ in den verschiedenen Absatzmittlergruppenkombinationen j^* geschätzt.

Die folgende graphische Darstellung ist möglich:

¹ Diese Einbeziehung eines absatzpolitischen Instrumentes verringert in erheblichem Umfang die Prognosefähigkeit des Ansatzes.

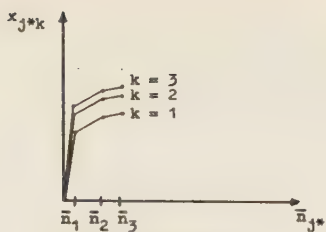


Abb. 1: Ausschließliche Großhandelsbelieferung

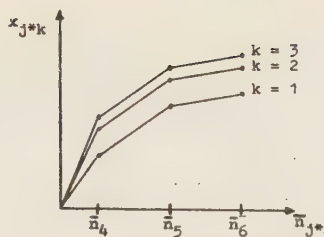


Abb. 2: Ausschließliche Einzelhandelsbelieferung

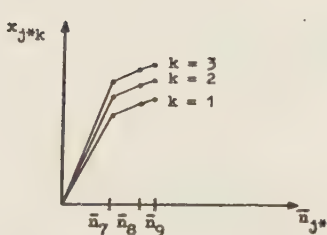


Abb. 3: Belieferung des Groß- und Einzelhandels, Folge I

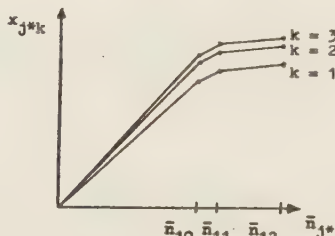


Abb. 4: Belieferung des Groß- und Einzelhandels, Folge II

II

Die Absatzmengenpunkte werden für gleiche Besuchshäufigkeiten in den Abbildungen der Übersichtlichkeit wegen verbunden. Die späteren Modelle berücksichtigen jedoch nur die diskreten Absatzmengenpunkte, die sich jeweils für die gesamte Zahl der potentiellen Absatzmittler einer Absatzmittlergruppenkombination $\bar{n}_j^*$ bei einer bestimmten Besuchshäufigkeit ergeben.

Aufgrund der Zahl der potentiellen Absatzmittler $\bar{n}_j^*$ und der Besuchshäufigkeit k läßt sich die Zahl der jeweils benötigten Reisenden $\tau_j^* k$ bestimmen. Bezeichnet man noch die absolute Besuchshäufigkeit, die Anzahl der Besuche pro Abnehmer und Periode mit $q_j^* k$ und die Besuchskapazität des einzelnen Reisenden, die Zahl von Besuchen, die er pro Periode durch-

führen kann, mit Q_j^* , so folgt für die Zahl der Reisenden, die für eine bestimmte Absatzmittlergruppenkombination bei einer bestimmten Besuchshäufigkeit benötigt werden:

$$r_{j^*k} = \frac{q_{j^*k} \cdot \bar{n}_{j^*}}{Q_{j^*}}$$

Dabei gibt das Produkt im Zähler die Anzahl der pro Periode in der Absatzmittlergruppenkombination j^* bei der Besuchshäufigkeit k durchzuführenden Besuche an.¹

(6) Simultane Behandlung der nach unterschiedlichen Kriterien gebildeten "Teil-Absatzsegmente"

Eine weitere Anforderung Theisens an den Modellansatz besteht darin, die nach unterschiedlichen Kriterien gebildeten "Teil-Absatzsegmente" simultan zu selektieren.

So ist es denkbar, daß ein Teil der Absatzmittler in einem ungünstig gelegenen Gebiet diesen Nachteil durch große Aufträge kompensiert oder daß eine Gruppe von Nachfragern einer ungünstigen Auftragsgrößenklasse diesen Nachteil durch den Vorteil der Zugehörigkeit zu einem nahe gelegenen Gebiet kompensiert.

Dies bedeutet, daß sämtliche Selektionskriterien, die überhaupt berücksichtigt werden sollen, sinnvollerweise zugleich beachtet werden müssen.

(7) Berücksichtigung des zeitlichen Bezugs

Da Selektionsentscheidungen ihrer Natur nach langfristige Entscheidungen sind, muß der zeitliche Bezug berücksichtigt werden.

¹ Vgl. Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 74 f.

Die in das Modell eingehenden Strom- und Bestandsgrößen sind als sich auf einen längeren Zeitraum beziehende Durchschnittsgrößen anzusehen.

Unter Beachtung der angeführten Anforderungen entwickelte Theisen das "Modell einer Einproduktunternehmung" sowie "Modelle einer Mehrproduktunternehmung."¹

Um die Darstellung des Modellansatzes von Theisen nicht zu komplex werden zu lassen, soll im folgenden lediglich der Fall der Einproduktunternehmung einer detaillierten Besprechung unterzogen werden, zumal die Grundstruktur der "Modelle der Mehrproduktunternehmung" der der Einproduktunternehmung gleicht. Die hinsichtlich des "Modells der Einproduktunternehmung" festzustellenden Anwendungsprobleme treffen in vollem Umfang auch für die "Modelle der Mehrproduktunternehmung" zu.²

Der Deckungsbeitrag d_{ij*1} einer Produkteinheit, die im Absatzgebiet i an die Absatzmittler der Gruppenkombination j^* und der Auftragsgrößenklasse 1 geliefert wird, ergibt sich als Differenz zwischen dem Verkaufspreis p_{ij*1} einerseits und den durchschnittlichen variablen Kosten der Produktion c^P und des Vertriebs c_{il}^V andererseits:

1 Vgl. Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 77 ff.

2 Im Rahmen der hier erfolgenden Darstellung des Programmierungsansatzes von Theisen werden nur die für das Verständnis des Ansatzes für unbedingt notwendig erachteten Definitionsgleichungen wiedergegeben. Eine vollständige Beschreibung des Modells findet sich bei Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, a.a.O., S. 77 - 81.

$$(1) d_{ij^*l} = p_{ij^*l} - c^P - c_{il}^V \quad \forall i, j^*, l^*$$

Werden die durchschnittlichen Absatzmengen des Produktes je Auftrag in Anlehnung an Theisen mit $m_{ij^*kl^*l}$ und die auftragsfixen Kosten, z.B. Kosten der Auftragsabwicklung, der Fakturierung mit C_i^A bezeichnet, so gilt für den durchschnittlichen Deckungsbeitrag eines Auftrags $D_{ij^*kl^*l}^A$:

$$(2) D_{ij^*kl^*l}^A = d_{ij^*l} \cdot m_{ij^*kl^*l} - C_i^A \quad \forall i, j^*, k, l^*, l$$

Wird (2) mit der durchschnittlichen Zahl der Aufträge eines Absatzmittlers je Periode $a_{ij^*kl^*l}$ multipliziert und um die absatzmittlerfixen Kosten C_i^H - das sind z.B. Kosten der Kundenkartei und Kundenbetreuung, die von der Absatzmenge und Auftragszahl unabhängig sind und für jeden Absatzmittler als solchen anfallen - vermindert, so ergibt sich der durchschnittliche Deckungsbeitrag eines Absatzmittlers pro Periode, $D_{ij^*kl^*l}^H$:

$$(3) D_{ij^*kl^*l}^H = D_{ij^*kl^*l}^A \cdot a_{ij^*kl^*l} - C_i^H \\ \forall i, j^*, k, l^*, l$$

Der Deckungsbeitrag $D_{ij^*kl^*l}^N$, den alle Absatzmittler eines bestimmten Gebietes i , einer bestimmten Absatzmittlergruppenkombination j^* bei einer Besuchshäufigkeit k und einer Mindestauftragsgröße l^* in allen verbleibenden Auftragsgrößenklassen $l = l^*, \dots, \bar{l}$ je Periode erbringen, läßt sich dann angeben:

$$(4) D_{ij^*kl^*l}^N = \sum_{l=l^*}^{\bar{l}} D_{ij^*kl^*l}^H \cdot n_{ij^*kl^*l} \\ \forall i, j^*, k, l^*$$

3. Symbolverzeichnis

a	durchschnittliche Zahl der Aufträge eines Abnehmers je Periode
A ^a	Zahl der Aufträge sämtlicher Abnehmer je Periode
b ^a	Beanspruchung einer Produktionskapazität durch eine Produkteneinheit
b ^{aA}	Beanspruchung einer zentralen, an der Auftragszahl gemessenen Vertriebskapazität durch einen Auftrag
b ^{aA}	Beanspruchung einer zentralen, an der Absatzmenge gemessenen Vertriebskapazität durch eine Absatzmengeneneinheit
B ^a	Produktionskapazität
B ^{aA}	zentrale, an der Auftragszahl gemessene Vertriebskapazität
B ^{aA}	zentrale, an der Absatzmenge gemessene Vertriebskapazität
c ^a	durchschnittliche variable Produktionskosten einer Produkteneinheit
c ^a	durchschnittliche variable Vertriebskosten einer Produkteneinheit
C ^A	auftragsfixe Kosten
C ^a	abnehmerfixe Kosten
C ^a	durchschnittliches Gehalt je Reisenden pro Periode
C ^a	durchschnittliche Verkaufsprovision je Reisenden pro Periode
C ^a	durchschnittliche Kosten der Sachausstattung je Reisenden pro Periode
C ^a	postfixe Kosten
C ^a	durchschnittliche Gesamtkosten je Reisenden pro Periode
C ^a	Kosten einer regionalen Verteilungsstelle pro Periode
d	Deckungsbeitrag einer Produkteneinheit
D	Gesamdeckungsbeitrag
D ^a	durchschnittlicher Deckungsbeitrag eines Auftrags
D ^a	durchschnittlicher Deckungsbeitrag eines Abnehmers pro Periode
D ^a	Deckungsbeitrag aller Abnehmer sämtlicher durch die Mindestauftragsgröße l ^a abgegrenzten Auftragsgrößenklassen pro Periode
D ^a	durchschnittlicher Deckungsbeitrag eines Postens
D ^a	Gesamdeckungsbeitrag vor Abzug der produktartenunabhängigen Kosten der regionalen Verteilungsstelle
e	durchschnittliche Effektivverzinsung der Finanzinvestitionen
F	in Finanzinvestitionen angelegter Kapitalbetrag, Variable
F ^a	Kapitalbedarf
F ^a	verfügbares Gesamtkapital
h	= 1, ..., k Produktarten-Index
l	= 1, ..., l Absatzgebiete-Index

j ^a	= 1, ..., j ^a Abnehmergruppenkombinations-Index
k	= 1, ..., k Besuchshäufigkeits-Index
l	= 1, ..., l Auftragsgrößenklassen-Index
l ^a	= 1, ..., l ^a Mindestauftragsgrößen-Index (gibt die Auftragsgrößenklasse an, deren Untergrenze als generelle Mindestauftragsgröße gilt)
m	durchschnittliche Absatzmenge je Auftrag
M	beliebige große Konstante
n	Zahl der effektiven Abnehmer
N	Zahl der potentiellen Abnehmer
p	Verkaufspreis einer Produkteneinheit
π	Provisionsatz
q	Anzahl der Besuche pro Abnehmer und Periode
Q	Besuchskapazität eines Reisenden, Zahl von Besuchen eines Reisenden pro Periode
r	Zahl der Reisenden
R	Höchstzahl verfügbarer Reisender
u	0-1-Variable
v	= 1, ..., V Produktionskapazitäts-Index
w	= 1, ..., W Index zentraler, an der Absatzmenge gemessener Vertriebskapazitäten
W	Werbekosten pro Periode
x	Produktions- und Absatzmenge pro Periode
z	= 1, ..., z Index zentraler, an der Auftragszahl gemessener Vertriebskapazitäten

Aufgrund des Deckungsbeitrages in (4) und unter Berücksichtigung der Reisendenkosten, der Werbekosten und der Kosten der regionalen Verteilungsstelle C_1^S ergibt sich der Gesamtdeckungsbeitrag eines Absatzgebietes i bei der dort möglichen Absatzmittlergruppenkombination j^* , Besuchshäufigkeit k und Mindestauftragsgröße l^* , $D_{ij^*kl^*}$, mit:

$$(5) D_{ij^*kl^*} = D_{ij^*kl^*}^N - C_{ij^*kl^*}^R \cdot r_{ij^*k} - W_i - C_i^S$$

Da ein Absatzsegment in erheblichem Umfang Kapital binden kann, soll in Anlehnung an Theisen berücksichtigt werden, daß der Hersteller auch die Handlungsalternative hat, dieses Kapital in Finanzinvestitionen anzulegen.

Der in Finanzinvestitionen angelegte Betrag wird mit F , seine durchschnittliche Effektivverzinsung mit e bezeichnet.

Für einen nach Gewinnmaximierung strebenden Hersteller läßt sich die Zielfunktion wie folgt angeben, wenn die Selektionsvariablen mit $u_{ij^*kl^*}$ bezeichnet wird.

Zielfunktion:

$$(6) \sum_{i=1}^{\bar{I}} \sum_{j^*=1}^{\bar{J}^*} \sum_{k=1}^{\bar{k}} \sum_{l^*=1}^{\bar{L}^*} D_{ij^*kl^*} \cdot u_{ij^*kl^*} + e \cdot F \rightarrow \max!$$

Die Summe aus den Zinsen der sich mit dem Zinssatz e verzinsenden Finanzinvestition F und der Summe der in den einzelnen Gebieten i bei der Absatzmittlergruppenstruktur j^* , der Besuchshäufigkeit k und der Mindestauftragsgröße l^* anfallenden Gesamtdeckungsbeiträge $D_{ij^*kl^*}$ soll maximiert werden. Dabei stellt $u_{ij^*kl^*}$ eine 0/1 Variable dar. Für die gilt:

$$(7) 0 \leq u_{ij^*kl^*} \text{ und ganzzahlig } \forall i, j^*, k, l^*$$

$$(8) \sum_{j^*=1}^{\bar{J}^*} \sum_{k=1}^{\bar{k}} \sum_{l^*=1}^{\bar{L}^*} u_{ij^*kl^*} \leq 1 \quad \forall i$$

In jedem Gebiet i kann maximal nur eine der Absatzmittlergruppenstrukturen j^* , eine Besuchshäufigkeit k und eine Mindestauftragsgröße l^* verwirklicht werden.

Bei der Maximierung der Zielfunktion sind neben der genannten Beschränkung von $u_{ij\ k l}$ eine Produktions- und Vertriebskapazitätenbedingung, eine Reisendeneinsatz-Beschränkung und Finanzierungsbedingung sowie die Bedingung, daß die Finanzinvestition nicht negativ werden, d.h. kein Kredit aufgenommen werden darf, zu beachten.

$$(9) \quad 0 \leq F$$

Produktions-Kapazitätenbedingungen:

$$(10) \quad \sum_{i=1}^{\bar{I}} \sum_{j^*=1}^{\bar{J}^*} \sum_{k=1}^{\bar{k}} \sum_{l^*=1}^{\bar{L}^*} \sum_{l=1}^{\bar{L}} b_v^p \cdot x_{ij^*kl^*l} \\ \cdot u_{ij^*kl^*} \leq B_v^p \quad \forall v$$

Vertriebs-Kapazitätenbedingungen:

$$(11) \quad \sum_{i=1}^{\bar{I}} \sum_{j^*=1}^{\bar{J}^*} \sum_{k=1}^{\bar{k}} \sum_{l^*=1}^{\bar{L}^*} \sum_{l=1}^{\bar{L}} b_w^{V^*} \cdot x_{ij^*kl^*l} \\ \cdot u_{ij^*kl^*} \leq B_w^{V^*} \quad \forall w$$

$$(12) \quad \sum_{i=1}^{\bar{I}} \sum_{j^*=1}^{\bar{J}^*} \sum_{k=1}^{\bar{k}} \sum_{l^*=1}^{\bar{L}^*} \sum_{l=1}^{\bar{L}} b_z^{VA} \cdot A_{ij^*kl^*l} \\ \cdot u_{ij^*kl^*} \leq B_z^{VA} \quad \forall z$$

Reisendeneinsatz-Beschränkung:

$$(13) \quad \sum_{j^*=1}^{\bar{J}^*} \sum_{k=1}^{\bar{k}} \sum_{l^*=1}^{\bar{L}^*} r_{ij^*k} \cdot u_{ij^*kl^*} \leq \bar{r}_i \quad \forall i$$

Finanzierungsbedingung:

$$(14) \quad \sum_{i=1}^{\bar{I}} \sum_{j^*=1}^{\bar{J}^*} \sum_{k=1}^{\bar{k}} \sum_{l^*=1}^{\bar{L}^*} F_{ij^*kl^*}^* \cdot u_{ij^*kl^*} + F = \bar{F}$$

Die Lösung des Modells besteht in der Angabe der Werte 0 oder 1 für die Selektionsvariablen u_{ij*kl*} .

Damit werden folgende Fragen beantwortet,

- welche Absatzgebiete zu beliefern sind,
- welche Absatzmittlergruppenkombinationen dort selektiert werden sollten,
- welche Besuchshäufigkeiten dort optimal sind und
- welche Mindestauftragsgrößen dort festzulegen sind.

6.4.1.2.2. Anwendungsprobleme

Der Vorteil des linearen Programmierungsmodells zur Absatzmittlerselektion im Vergleich etwa zu dem marginalanalytischen Ansatz ist in der Möglichkeit zu sehen, die Zielfunktionen unter Berücksichtigung von Nebenbedingungen (Restriktionen) zu optimieren. Außerdem stehen einfache Lösungsalgorithmen zur Verfügung.

Insgesamt aber treffen viele der im Zusammenhang mit der Marginalanalyse genannten Anwendungsprobleme auch für den Modellansatz der linearen Programmierung zu.

So wird auch in dem hier vorliegenden Programmierungsansatz von Theisen ein stetiger und mehrfach differenzierbarer Funktionsablauf der Reaktionsfunktionen unterstellt, während in der Realität diskrete Funktionen überwiegen.

Der von Theisen in seinem Modell angestrebte Kompromiß zwischen den Kriterien der Vollständigkeit und Berechenbarkeit muß skeptisch beurteilt werden.

Einerseits stellt er eine Vielzahl von Anforderungen an seinen Ansatz und berücksichtigt teilweise explizite Interdependenzen wie beispielsweise:

- Interdependenzen, die auf die Beanspruchung knapper Kapazitäten zurückzuführen sind
 - Produktionskapazität (B_V^P)
 - Reisendenkapazität ($\bar{r}$)
 - Finanzkapazität ($\bar{F}$)
- Interdependenzen zwischen Mindestauftragsgrößen und Abnehmerzahlen, durchschnittliche Auftragsgrößen, durchschnittliche Auftragszahl je Periode,
- Interdependenzen zwischen Absatzsegmenten, die nach Abnehmergruppenkriterien gebildet werden,
- Interdependenzen zwischen Besuchshäufigkeiten, durchschnittlichen Absatzmengen und Auftragszahlen.

Andererseits sind gewichtige Einschränkungen, wie fehlende explizite Berücksichtigung qualitativer Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion, keine Beachtung der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse und Verwendung von Durchschnittswerten festzustellen. Die Berechenbarkeit wird in dem hier wiedergegebenen, vergleichsweise einfachen Fall der Einproduktunternehmung gegeben sein. Die von Theisen vorgestellten Modelle der Mehrproduktunternehmung werden sich dagegen der Berechenbarkeit weitgehend entziehen.

Die Prognosefähigkeit des Modells ist aufgrund der fehlenden Vollständigkeit und der mangelnden Quantifizierbarkeit der unterstellten Reaktionsfunktionen als unbefriedigend zu beurteilen.

Auch unter benutzerorientierten Gesichtspunkten erscheint die Anwendbarkeit des Modells für die Auswahl der geeigneten Absatzmittler eingeschränkt.

Denn, wird der Modellansatz unter dem Gesichtspunkt der Vollständigkeit weiter ausgebaut, wie Theisen dies im Rahmen des hier nicht dargestellten Modells der Mehrproduktunternehmung versucht, so wird die Struktur und Funktionsweise des Modells für den mathematisch nicht versierten Modellbenutzer unübersichtlich und unverständlich. Darüberhinaus dürfte der Rechenaufwand für ein derart komplexes Programmierungsmodell einen nicht vertretbaren zeitlichen und kostenmäßigen Rechenaufwand verursachen.

Andererseits dürfte die Benutzersicherheit des Programmierungsmodells deutlich besser sein als die des zuvor vorgestellten marginalanalytischen Ansatzes, denn der Programmierungsansatz beinhaltet die Möglichkeit, eine Vielzahl von Nebenbedingungen zu verarbeiten. Dadurch ist die Gefahr, falsche Modellaussagen zu liefern, deutlich geringer als beim marginalanalytischen Modell.

Die Kontrollierbarkeit des hier diskutierten Programmierungsansatzes wird dadurch erschwert, daß Entscheidungen, die das Unternehmen (Hersteller) unterschiedlich lange binden, simultan getroffen werden. Das bedeutet, daß sich der Hersteller auch in solchen Bereichen längerfristig festlegt, in denen dies von der Problemstruktur her eigentlich nicht notwendig wäre (z.B. Besuchshäufigkeit). Dies widerspricht dem in der Praxis geübten Verhalten, das in Anbetracht der Ungewißheit bezüglich zukünftiger Ereignisse, tendenziell auf eine Hinauszögerung des Zeitpunktes der endgültigen Entscheidung ausgerichtet ist.

Darüberhinaus wird eine Kontrollierbarkeit der Ergebnisse des Ansatzes schon deshalb weitgehend unmöglich, da aufgrund verwandter algorithmischer Lösungsmethoden zwangsläufig "optimale Ergebnisse" erzielt werden.

Da der Modellbenutzer im wesentlichen nicht in der Lage ist, die Lösungsfindung zu beeinflussen, erübrigt sich auch die Forderung nach der Kommunikationsmöglichkeit mit dem Modell.

Resümierend kann festgestellt werden, daß Optimierungsansätze, d.h. Marginalanalyse als auch lineare Programmierung weder den problembezogenen noch den benutzerorientierten Modellanforderungen an Modelle der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht ausreichend Rechnung tragen. Da sich die grundsätzlichen Mängel auch nicht durch eine Weiterentwicklung (z.B. nicht linearer und dynamischer Programmierungsansätze)¹ eliminieren lassen, ist die Brauchbarkeit der Optimierungsmodelle bei der Lösung dieses komplexen Entscheidungsproblems als gering einzustufen. Denn das Problem der Lösung von Entscheidungsproblemen der Absatzmittlerselektion besteht eben weniger darin, effiziente mathematische Algorithmen zu finden, sondern es besteht vorrangig in der Strukturierung und Ordnung des Entscheidungsproblems und in der simultanen Verarbeitung aller notwendigen Daten zu Entscheidungshypothesen, deren Akzeptierung letztlich von der Risikopräferenz des Entscheidungsträgers subjektiv bestimmt wird.²

6.4.2. Simulationsmodelle

Nach Krautter läßt sich die Entwicklung von Simulationsmodellen sozusagen als Antithese zu den Optimierungsmodellen interpretieren.³

¹ Vgl. Troll, K.F., Zum Problem quantitativer Marketingmodelle, a.a.O., S. 174 ff.

² Vgl. Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 32.

³ Vgl. ebenda.

Denn angesichts der offensichtlich begrenzten Anwendbarkeit von Marketing-Optimierungsmodellen erscheint der Versuch naheliegend, den Realitätsgehalt und damit die praktische Brauchbarkeit von Absatzmittlerselektionsmodellen durch eine wesentlich detailliertere Berücksichtigung der relevanten Marktphänomene zu steigern.

Aufgrund der Unterschiedlichkeit von struktur- und ablaufpolitischen Absatzmittlerselektionsentscheidungen, der Formenvielfalt potentieller Absatzkanalstrukturalternativen, der interdependenten Transaktionsbeziehungen der Absatzmittler einerseits zum Hersteller, andererseits zum Verbraucher, der Fülle absatzkanalstruktur determinierender Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren, sollte dabei in dem Bemühen um die Entwicklung anwendbarer Modelle, die aus Gründen der Modellvalidierung und Benutzerakzeptanz nicht zu komplex sein dürfen, allerdings nicht unmittelbar das "Ideal" des Totalmodells angestrebt werden.

Einen anwenderorientierten Kompromiß würden vielmehr Partialmodelle der Absatzmittlerselektion darstellen, die lediglich Teilbereiche des umfassenden Absatzmittlerselektionsproblems isomorph bzw. homomorph abbilden.

Die Erhöhung des Komplexitätsgrades solcher "large scale"-Modelle führt dann dazu¹, daß Modellösungen nicht mehr mit Hilfe analytischer Methoden, sondern durch (oft heuristische) Simulationen abgeleitet werden können.

Eines der ersten "large scale"-Simulationsmodelle, mit dem Marktbeziehungen simuliert wurden und das auch Anregungen für die Absatzmittlerselektion aus

1 Vgl. Krautter, J., a.a.O., S. 32.

Herstellersicht gibt, stammt von Balderston und Hoggatt.¹

Da es sich bei diesem Simulationsmodell um einen Ansatz handelt, dem bereits eine intensive Würdigung im absatzwirtschaftlichen Schrifttum zuteil geworden ist², kann auf eine detaillierte Darstellung verzichtet werden. Vielmehr soll direkt auf die Frage des potentiellen Beitrages dieser Modellkategorie zur Verbesserung der Entscheidungsfindung im Rahmen der Absatzmittlerselektion eingegangen werden.

Dazu ist allerdings zunächst zu konkretisieren, was erhöhte Komplexität von "large scale"-Modellen bedeutet.

Einmal beinhaltet dies eine erhöhte Zahl von Variablen und Funktionen zur detaillierten Beschreibung des im Modell abgebildeten Problems. Zum andern ermöglicht diese Modellierungsstrategie eine tendenzielle Verringerung des Abstraktionsgrades des Modellansatzes.

Während nämlich in abstrakten (globalanalytischen) Modellansätzen lediglich die globalen Beziehungen zwischen der Einschaltung bestimmter Absatzstufen bzw. Absatzmittler in den Absatzkanal und dem Ausmaß der Zielerreichung (z.B. Gewinn, Umsatz, Image) erfaßt werden und auf die Beantwortung der Frage, warum und in welcher Weise die Auswahl bestimmter Absatzstufen

1 Vgl. Balderston, F.E., Hoggatt, A.C., Simulating Market Processes, in: Marketing Models, hrsg. von Day, R.L., Scranton 1964, S. 429; Troll, K.F., Zum Problem quantitativer Marketing-Modelle, a.a.O., S. 180; Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, a.a.O., S. 173; Koller, H., Simulation als Methode in der Betriebswirtschaft, in: ZfB, 36. Jg., Heft 2, 1966, S. 95 ff.; Witte, T., Simulationstheorie und ihre Anwendung auf betriebliche Systeme, Wiesbaden 1973, S. 41; Balderston, F.E., Hoggatt, A.C., Simulation of Market Processes, in: Mallen, B., The Marketing Channel, a.a.O., S. 178 ff.

2 Vgl. Krautter, J., a.a.O., S. 32.

bzw. Absatzmittler bestimmte Marktreaktionen hervorruft, verzichtet wird, könnte dagegen in detailanalytischen Absatzmittlerselektionsmodellen versucht werden, diese "black box" transparenter zu machen. Das hieße, die Reaktionen der Systemelemente im Absatzkanal auf Absatzmittlerselektionsmaßnahmen des Herstellers würden mithin im Detail rekonstruiert. Beispielsweise ließe sich ergründen, ob und in welcher Weise bestimmte Absatzmittlerselektionsmaßnahmen zu herstellerbezogenen Einstellungs- bzw. Präferenzänderungen bei den Verbrauchern und bei den von den Selektionsmaßnahmen nicht direkt betroffenen Absatzmittlern führen.

Detailanalytische Modelle weisen somit einen größeren Reichtum an Wirkungsmechanismen auf als globalanalytische Modelle und sind diesen aufgrund ihres größeren Informationspotentials grundsätzlich überlegen.¹

Amstutz sieht mithin zutreffend den bedeutendsten Vorteil von detailanalytischen Simulationsmodellen darin, daß sie entwickelt werden können, "... to provide a wealth of information that the macromodel is incapable of supplying. A microanalytic simulation can be designed to encompass all behavior that management considers relevant and, as such, can provide structure of a wide range of consumer and industrial product marketing problems."²

Damit ist die Vorteilhaftigkeit von Simulationsmodellen (auch) als adäquate Modellierungsstrategie komplexer Entscheidungsprobleme wie der Absatzmittlerselektion, treffend beschrieben.

Die Unabhängigkeit von mathematischen Optimierungsalgorithmen ermöglicht eine weitgehend beliebige

¹ Vgl. Frohnert, H., Budgetierung des Kommunikationsmix, a.a.O., S. 55.

² Amstutz, A.E., Computer Simulation of Competitive Market Response, a.a.O., S. 113.

Explizierung des impliziten Modells eines Managers, und sie ermöglicht auch eine beliebig differenzierte Behandlung von Entscheidungsträgern und somit die Integration der (individuelle Verhaltensformen erklärenden) verhaltenswissenschaftlichen Forschungsergebnisse in ein Modell.¹

Diesen Vorteilen stehen allerdings erhebliche Nachteile gegenüber.

Problematisch bei einem Simulationsmodell (zur Absatzmittlerselektion) ist das Aufstellen der Funktionen und deren geeignete Verknüpfung, die analytisch nicht zwingend vorgeschrieben und nachvollziehbar ist. Es wird aufgrund der schlechten Strukturierbarkeit des Entscheidungsproblems schwierig sein, die Wirkungsfunktionen der Absatzmittlerselektion objektiv zu parametrisieren. Vielfach wird dies an der mangelnden Verfügbarkeit individueller Daten scheitern. Das Kriterium der Quantifizierbarkeit kann somit bei einem derartigen Modellansatz nur als bedingt erfüllt angesehen werden.

Mehr als eine "face validity" (subjektive Gültigkeitsprüfung) erscheint bei dem gegenwärtigen Stand der mathematisch-statistischen Forschung kaum möglich. Diese Kritik ist allerdings insofern zu relativieren, als dem impliziten Modell eines Managers i.d.R. auch nicht mehr als "face validity" zugesprochen werden kann und durch die Modellexplikation das implizite Modell von Inkonsistenzen befreit und das Entscheidungsproblem der Absatzmittlerselektion besser strukturiert wird. Insofern kann die Entwicklung von Simulationsmodellen zur Absatzmittlerselektion als ein wesentlicher Schritt zur Konzeption von leistungs-

1 Vgl. Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodell, a.a.O., S. 36.

fähigen normativen Absatzkanalwahlmodellen gewertet werden.

Aus zwei Gründen erscheint jedoch gegenwärtig die Entwicklung eines derartigen Modells zur Abnehmerselektion problematisch:

- (1) Der Strategietest mit Hilfe eines Simulationsmodells ist stark rechenzeitaufwendig und daher einmal zu teuer und zum andern nicht im "on line"-Betrieb möglich.
- (2) Die Konzeption der Mikrosimulation erscheint - obgleich von hohem explanatorischen Wert - wegen fehlender Informationen über die individuellen Reaktionsfunktionen der Absatzmittlerselektion kaum praktikabel.

Insbesondere der letztgenannte Problemkreis führt aber direkt zum Gedanken des "Decision Calculus".

6.4.3. Decision-Calculus-Modelle

Die unbefriedigende Erfüllung der problem- und benutzerorientierten Modellanforderungen durch die bislang konzipierten Optimierungsmodelle der Absatzmittlerselektion stellt die praktische Anwendungsfähigkeit dieser Modelle bei der Lösung des Entscheidungsproblems der Absatzmittlerselektion in Frage.

Vergleicht man die unbestreitbare Komplexität der Absatzmittlerselektionsproblematik mit dem gegenwärtigen Stand der Forschung im Operations Research und der mathematischen Statistik, dann erscheint das Unterfangen, das Absatzmittlerselektionsproblem in einem mathematischen Modell realistisch abzubilden und praktisch brauchbare (optimale) Entscheidungsregeln für das Entscheidungsverhalten des Herstellers abzuleiten, in der Tat wenig erfolgversprechend.

Im Hinblick auf die Implementierung und Anwendungschancen sollte deshalb bei der Entwicklung von Absatzmittlerselektionsmodellen von der bislang praktizierten verfahrens- bzw. algorithmenorientierten Vorgehensweise bei der Modellkonzipierung abgegangen und eine problemorientierte Vorgehensweise bevorzugt werden.

In welchen Stufen kann sich nun der Grundaufbau eines Decision-Calculus-Modells zur Absatzmittlerbewertung vollziehen?

Nach der Schaffung von Klarheit über den Umfang des abzubildenden Realsystems (z.B. Partialbetrachtung der ablaufpolitischen horizontalen Absatzmittlerselektionsproblematik auf der Einzelhandelsstufe) gilt es im ersten Aufbauschritt des Decision-Calculus-Modells zur Absatzmittlerbewertung durch Befragung der Entscheidungsträger der Selektionsentscheidung Informationen über das "interne Umweltmodell" der Manager zu gewinnen.

Diese werden dazu "gezwungen", ihre Vorstellungen und Ansichten über die für ihr Absatzprogramm "geeigneten" Absatzmittler zu überdenken und zu präzisieren, d.h. sie sind dazu angehalten, einmal die für die Absatzmittlerselektion maßgeblichen Ziele und Bestimmungsfaktoren zu kennzeichnen und darüberhinaus die für die Beurteilung der "Belieferungswürdigkeit" eines potentiellen Absatzmittlers geeigneten Bewertungsmerkmale und deren relative Bedeutung zu konkretisieren.

Dadurch ist sichergestellt, daß die Entscheidungsträger das Modell verstehen, es als "ihr Modell" ansehen und nicht als etwas fremdes, dessen Entwicklung und Einsatz z.B. von Modellspezialisten in einer Marketingabteilung veranlaßt wird.

Die durch Befragung gewonnenen Informationen, beispielsweise in der Form gewichteter Absatzmittlerbewertungsmerkmale, werden im nächsten Schritt zu

einem möglichst einfachen, formalisierten Modell verknüpft.

Das formalisierte Modell wird dann in einem Computerprogramm geschrieben.

Inputdaten dieses Programms sind die durch Befragung der Entscheidungsträger gewonnenen Daten der Absatzmittlerbewertung.

Der auf diese Weise erstellte Modellansatz sollte den Entscheidungsträgern zugehen, die zu prüfen haben, ob es als sinnvolle Entscheidungshilfe bei der Absatzmittlerbewertung Verwendung finden kann.

Entspricht der Modellansatz den realsystem-orientierten Anforderungen nicht, d.h. erscheinen die errechneten Ergebnisse wenig plausibel, so liegen die Ursachen hierfür in der unzureichenden Qualität und Quantität der Inputdaten; entspricht der Ansatz nicht den benutzer-orientierten Anforderungen, so ist die Ursache in der unzulänglichen Formulierung des im Dialog erstellten Modells zu suchen.

Im letzteren Fall sollte ein erneuter Prozeß der formalen Modellformulierung unter Einschaltung der Modellanwender initiiert werden.

Voraussetzung eines derartigen Decision-Calculus-Ansatzes ist allerdings die Einbeziehung des gesamten problemrelevanten Erfahrungsspektrums der Praxis. Die im ersten Teil dieser Arbeit durchgeführte theoretische Analyse des Absatzmittlerselektionsentscheidungsproblems aus Herstellersicht bedarf mithin einer Ergänzung durch eine empirische Untersuchung der Handhabung der Absatzmittlerselektionsproblematik in der Praxis.

II. Teil Die Absatzmittlerselektion in der Praxis - Eine empirische Untersuchung auf dem Wohnmöbelmarkt in der Bundesrepublik Deutschland

1. Allgemeine Angaben zur schriftlichen Befragung der Möbelhersteller

Eine umfassende empirische Analyse zum Entscheidungsproblem der Absatzmittlerselektion lag bei der Konzeption der vorliegenden Erhebung zu diesem Problemkreis nicht vor.^{1,2}

Die hier durchgeführte Untersuchung soll als empirische Exploration verstanden werden. Warum diese Charakterisierung nicht nur für die eigentliche Pilotphase des Untersuchungsprogramms gilt, bedarf einer kurzen Erläuterung.

-
- 1 Die einzige (bekannte) empirische Untersuchung zu diesem Problemkreis stammt von Lüdeke U. und Schneider, R., a.a.O., S. 29 ff.

Diese Autoren untersuchten den Fragenkomplex "inwieweit Hersteller um die Bedeutung des Absatzmittlerimages wissen, und dieses Wissen bei ihren Distributionsentscheidungen berücksichtigen."

Diese Untersuchung erscheint jedoch aus mehreren Gründen unzulänglich. So wurden lediglich 14 Unternehmen in die (mündliche) Umfrage einbezogen. Diese hatten den Autoren erklärt, eine bewusste Imagepolitik zu betreiben und sich der Erhebung zur Verfügung zu stellen. Mittels einer breiten Streuung dieser Unternehmen war beabsichtigt, dem allgemeinen Problem der Imagepolitik nachzugehen und spezifische Gesichtspunkte hinsichtlich Größen- und Branchenzugehörigkeit auszuklammern. Diese Vorgehensweise ist aber aufgrund des geringen Umfanges der Stichprobe unzulässig. Eine statistische Aufbereitung und Auswertung des Datenmaterials erscheint nicht möglich; selbst eine qualitative Auswertung dürfte kaum tendenzielle Zusammenhänge aufzeigen können.

- 2 Das verwundert umso mehr, wenn man die Fülle von empirischen Untersuchungen zu anderen Aspekten der Absatzpolitik, beispielsweise zur Geschäftsstättenauswahl des Konsumenten, betrachtet, deren Ergebnisse besonders im amerikanischen Schrifttum in einer Vielzahl von Veröffentlichungen zu finden sind.

Das Design der empirischen Hauptuntersuchung ist nicht an den Maßstäben einer kritisch-rationalen empirischen Sozialforschung zu messen, die der Überprüfung von Hypothesen dient, welche vor der Ausarbeitung des Erhebungs- und Auswertungsdesign formuliert sind.^{1,2,3}

Angesichts des Standes der eigenen und fremden theoretischen Forschung im Bereich der Absatzmittlerselektion, konnte nicht von einer wohlstrukturierten Theorie (also einem geschlossenen System von Hypothesen) ausgegangen werden, bei dessen Vorliegen eine Untersuchung mit dem Ziel einer empirischen Bestätigung bzw. Falsifikation dieser Hypothesen hätte konzipiert werden können.

1 Vgl. Kirsch, W., Empirische Exploration in Reorganisationsprozessen, München, 1978, S.2 ff

2 Der Hauptuntersuchung in Form einer schriftlichen Befragung wurde ein Pretest in Form von Interviews vorausgestellt. Zweck dieses Pretests war es, generelle Informationen über die Absatzmittlerselektion bzw. -bewertung zu gewinnen und abzutesten, welcher Aufbau der Hauptuntersuchung zugrundegelegt werden sollte, um möglichst detaillierte Antworten zu den gestellten Fragen zu erhalten. Da repräsentative Ergebnisse in der Voruntersuchung nicht angestrebt wurden, wurde die mündliche Befragung aus Kapazitätsgründen (zeitlicher und finanzieller Art) auf vier Unternehmen der Möbelbranche beschränkt.

3 In dem Fragebogen wurden überwiegend geschlossene Fragen (d.h. Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten) gestellt, wodurch der Fragebogen verständlich und relativ leicht auszufüllen war. Einzelne offene Fragestellungen dienten der Überprüfung, einerseits des Verständnisses des Fragebogens seitens der Hersteller, andererseits der Überprüfung ihrer Sorgfalt bei der Bearbeitung der Fragestellungen. Viele sehr ausführlich beantwortete offene Fragestellungen zeugen von dem Interesse der befragten Hersteller für diese Fragebogenaktion und deren Untersuchungsziele. Der Fragebogen befindet sich im Anhang zu dieser Arbeit. Der Fragebogen bestand aus drei Teilen mit insgesamt 29 Fragen. Der erste Teil enthielt Fragen zur Struktur, Größe und Marktsituation der Unternehmung. Der Hauptteil beschäftigt sich mit der Zielsetzung der Selektion, Ermittlung der relevanten Bestimmungsfaktoren und den praxisorientierten Modellansätzen der Selektion. Der dritte Teil befaßte sich mit der Bedeutung des Einzelhändlerimages aus Konsumentensicht für die Absatzmittlerauswahl des Herstellers.

In Anbetracht dieser Situation bei der Initiierung der Untersuchung zur Absatzmittlerselektion, wurde mithin bewußt darauf verzichtet, den Anschein eines vorhandenen Hypothesensystems zu erwecken, sondern es wurde als adäquat angesehen, Fragestellungen zu formulieren, die durch Auswertung der Untersuchungsergebnisse zu beantworten waren.

1.1. Zwecksetzung der empirischen Untersuchung

Grundlage einer Ableitung empirisch gehaltvoller Aussagen über die Absatzmittlerauswahl aus Herstellersicht ist die Beantwortung folgender Fragen (komplexe).

- Welche Zielsetzungen steuern die strategischen und taktischen Abnehmerselektionsentscheidungen?
Bestehen signifikante Zusammenhänge zwischen den Zielen der Absatzmittlerauswahl und den Absatzmittlerbewertungsmerkmalen?
- Welche Bestimmungsfaktoren des durch gewisse Faktorenkonstellationen gekennzeichneten komplexen Bedingungsrahmens der Absatzmittlerselektion determinieren in welchem Umfang und in welcher Richtung die vertikalen und horizontalen Abnehmerselektionsentscheidungen des Herstellers?
- Welche der im Schrifttum konzipierten Modelle zur Absatzmittlerselektion werden in der Praxis zur Fundierung der Auswahlentscheidung angewendet bzw. welche "Verfahren" bevorzugen die befragten Hersteller zur Vorbereitung der Selektionsentscheidung?
- Wird das Einkaufsstättenimage aus Konsumentensicht entsprechend seiner Bedeutung als psychologisches Selektionskriterium der Absatzmittlerauswahl aus Herstellersicht berücksichtigt bzw. welche Imagedimensionen prägen nach Ansicht der befragten Hersteller durch ihr komplexes Zusammenwirken das ganzheitliche Image der Einkaufsstätte?

Das Ziel der Beantwortung derartiger Fragestellungen sollte nun nicht in dem Versuch der Generierung nomologischer Hypothesen münden, sondern es scheint bis zur Ableitung von Hypothesensystemen mit der Angabe von Operationalisierungsregeln sinnvoller zu sein, Aussagen über die Beziehungen zwischen Variablen als Orientierungs- und Tendenzhypothesen zu formulieren.^{1,2}

Darüberhinaus sollen die Untersuchungsergebnisse die Entwicklung eines praxisorientierten, mehrstufigen Entscheidungsansatzes der horizontalen Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe fördern, der im dritten Teil dieser Arbeit vorgestellt wird.

1.2. Zielgruppe der Untersuchung

Die Wohnmöbelbranche eignet sich aus zweierlei Gründen für eine derartige Untersuchung:

- (1) Einmal findet man gerade im Wohnmöbelbereich das Herstellersegment, welches sich weitgehend auf die Produktion hochwertiger Waren mit erheblichem Geltungsnutzen für den Konsumenten beschränkt hat.³
- (2) Zum anderen bevorzugen die Hersteller der hochwertigen Wohnmöbel die Selektionsstrategie des einstufigen Selektivvertriebs (bzw. Exklusiv-

1 Wenn Aussagen nur rudimentär formuliert werden können und dadurch Anlaß zur Mehrdeutigkeit gegeben ist, bietet sich die Formulierung von Orientierungshypothesen an. Tendenzhypothesen geben ergänzend dazu die Richtung eines Effektes an.

2 Vgl. Bruhn, M., Das soziale Bewußtsein von Konsumenten, Wiesbaden 1978, S. 104 ff.

3 Dr. Dornieden, Geschäftsführer der Möbel-Muster-Zentrale GmbH + Co KG, Münster, gab an, daß etwa 30 % der Möbelhersteller sich auf billige Massenprodukte ohne Prestigewert, 55 % der Hersteller auf Wohnmöbel mittleren Genres und ca. 12 - 15 % der Hersteller auf exklusive (hochwertige) Wohnungseinrichtungsgegenstände mit hohem Geltungsnutzen für den Konsumenten spezialisiert haben. Diese Größenordnung der Herstellersegmente in bezug auf bestimmte Produkteigenschaften wurde tendenziell auch von Herrn Dipl.-Vw. N. Dennersmann, Unternehmensberater und Möbelfachmann der BBE, Köln, bestätigt.

vertriebs) auf der Einzelhandelsstufe, um so die letztlich angezielten Marktsegmente auf der Konsumentenstufe tatsächlich zu erreichen.

Zu (1) Im Wohnmöbelbereich ist eine gewisse Spaltung der Nachfrage nach Massen- und Konsumwaren einerseits sowie nach hochwertiger Wohnkultur andererseits festzustellen.

Wie aus branchenspezifischen Marktanalysen zu entnehmen ist, verfügen die Hersteller niedrigpreisiger, problemloser und nicht beratungsbedürftiger Möbel über eine schwache Marktstellung, während der Einzelhandel in diesem Branchensegment insbesondere durch Zusammenschlüsse in Einkaufs- und Modellverbänden eine verstärkte Position gewinnen konnte.¹

Die Marketingführerschaft des Handels in diesem Segment zeigt sich beispielsweise daran, daß die Handels-sortimente nicht allein aus dem gegebenen Absatzprogramm der Hersteller gebildet werden, sondern daß der Handel mit Hilfe der Einkaufsverbände eigene Modelle entwickelt. Interessierte Hersteller haben die Möglichkeit, sich im Rahmen von Ausschreibungen um die entsprechenden Herstellungsaufträge zu bewerben.

Die Strategie des Fachhandels gegenüber den Herstellern ist dabei nicht nur auf günstige Beschaffungskonditionen ausgerichtet, sondern auch auf Einflußmöglichkeiten in Bezug auf die Modellpolitik.

Obwohl der Handel weiterhin auf die Hersteller seiner Modelle und deren Zulieferdienste angewiesen ist und deshalb auch nicht die Existenz der mittelständischen Möbelhersteller gefährden möchte, so

¹ Vgl. o.V., Möbelverkäufer bekämpfen Herstellerkonzentration, a.a.O., S. 30 ff.; o.V., Handeln, daß die Späne fliegen, a.a.O., S. 10 ff.; o.V., Verbandsreform, Global offeriert drei Chancen, in: Absatzwirtschaft, 1979, Heft 3, S. 52 ff.; Batzer, E., Greipl, E., Laumer, H., Meyerhöfer, W., Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel, Berlin, München 1971, S. 307; Greipl, E., Wettbewerbssituation und -entwicklung des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin-München 1978, S. 155 ff.; Nilius, K., Die Marke feiert, in: Möbelwirtschaft, 1978, Heft 9, S. 14 ff.

obliegt die Gestaltung des Absatzkanalsystems in diesem Teilbereich des Marktes weitgehend dem Handel.

Eine grundsätzlich andere Verteilung der Führungsrollen ist im Segment der hochpreisigen Wohnmöbel gegeben.¹

Das hohe akquisitorische Potential (Attraktivität des Absatzprogramms) in bezug auf die Verbraucherzielgruppe stellt eine wesentliche Sanktionsgrundlage dieser Hersteller dar.

Aufgrund der asymmetrischen Machtverteilung in diesem Marktteilbereich obliegt die Marketingführerschaft den Herstellern mit der Konsequenz, daß sie die Gestaltung des Absatzkanalsystems weitgehend nach ihren Leitlinien durchführen.

Dieses Segment von Herstellern hochwertiger Wohnmöbel umfaßt in der Bundesrepublik Deutschland ca 190 Unternehmen, die schriftlich befragt wurden.^{2,3,4}

1 Vgl. Batzer, E., Geipel, E., a.a.O., S. 308 f., o.V., Handeln, daß die Späne fliegen, in: Absatzwirtschaft, Heft 7 1975, S. 19.

2 Den 190 Herstellern wurde im April 1979 ein Fragebogen zusammen mit einem allgemeinen Begleitschreiben und einem zusätzlichen Erläuterungsschreiben zugesendet. Etwa einen Monat später folgte ein Erinnerungsschreiben. Von den 82 zurückgesandten Fragebögen gelangten 75 Stück, die durchweg sorgfältig und gewissenhaft von den Herstellern bearbeitet worden waren, in die Auswertung.

3 Vgl. Möbel, Zahlen und Daten, 1978, Ferdinand Holzmann Verlag, Hamburg 1978, S. 33.

4 Um dieses hier interessierende Segment von Herstellern hochwertiger Wohnungseinrichtungsgegenstände zu identifizieren, wurde folgender Weg beschritten: (1) Zugrundelegung der Lieferantenliste mehrerer großer Möbeleinzelhandelsfachgeschäfte, die ausschließlich ein hochwertiges "exklusives" Sortiment führen. (2) Zugrundelegung der Lieferantenliste des WK-Verbandes. (3) Informationen seitens der Betriebsberatung des Einzelhandels (BBE) in Köln. Aus diesen Informationen wurden mit dankenswerter Hilfe eines Unternehmensberaters der BBE und der Geschäftsführer der großen Möbeleinzelhandelsfachgeschäfte mit hochwertigem Sortiment diejenigen Her-

Der Rücklauf mit insgesamt 82 zurückgesandten Fragebögen (43% gesamte Rücklaufquote) kann als zufriedenstellend beurteilt werden und läßt den Schluß auf segmentbezogen repräsentative Ergebnisse zu.

Zu (2) In der Möbelbranche wird i.d.R. im Rahmen der vertikalen Selektion die Großhandelsstufe ausgeschaltet und der indirekt verkürzte Absatz (unmittelbar an den Einzelhandel) bevorzugt.

So erfolgt 76% des Gesamtwarenbezuges des Einzelhandels direkt vom Hersteller. Nur 7% des Gesamtwarenbezuges erfolgt über den Großhandel.

Der unabhängige Möbelgroßhandel spielt somit in der Möbelbranche eine untergeordnete Rolle.¹

4% des Gesamtbezuges des Möbeleinzelhandels geht über den Direktimport.

Etwa 12% des Gesamtbezuges erfolgt über die Einkaufsverbände und Modellverbände wie Europamöbel, Muster-ring, Kontinent, Global etc.²

Die Bedeutung dieser Einkaufsverbände nimmt stetig zu. Während 1969 etwa 1500 Facheinzelhändler (ca 15% der Facheinzelhandelsunternehmen) sich diesen Organisationen angeschlossen hatten, waren es 1979 bereits ca. 2300 Möbeldändler (d.h. ca. 23% der Facheinzelhandelsunternehmen).^{3,4}

Fortsetzung der Fußnote 4
steller identifiziert, die einerseits eine gewisse Mindestgröße (Umsatz, Zahl der Beschäftigten) aufweisen, und andererseits hochwertige Möbel herstellen.

1 Vgl. Möbel, Zahlen & Daten, a.a.O., S. 91 f.

2 Vgl. DHIT, a.a.O., S. 89.

3 Dr. Dornieden schätzt die Zahl der in einer Einkaufsvereinigung organisierten Einzelhändler auf ca. 2300 Bezieher.

4 Diese Einkaufsverbände entwickeln über die Einkaufskonzentration hinaus vollständige Marketingkonzeptionen für die angeschlossenen Einzelhändler. Die Bildung von Handelsmarken und die Pflege von Gruppennamen wirkt in zunehmendem Maße prägend für das Image der Leistungsgruppen. Die Produkt- und Sortimentspolitik ist immer mehr gekennzeichnet von gruppenspezifischen Modellreihen und -systemen.
Vgl. Greipl, F., a.a.O., S. 159.

Häufig wird aber in entsprechenden Praktikerbeiträgen die Bedeutung der Einkaufsverbände in der Möbelbranche unzulässig überbetont. Zwar sind den Möbelverbänden Einzelhandelsgeschäfte angeschlossen, die insgesamt über einen Marktanteil von etwa 50 % verfügen, doch beziehen diese Möbeleinzelhändler lediglich ca 20 %-30 % der Ware beim Einkaufsverband und den größeren Anteil i.d.R. direkt beim Hersteller.

Somit werden die Möbelverbände erst dann über eine bedeutende Marktposition in der Möbelbranche verfügen, die sie sich jetzt schon (unzulässigerweise) zuschreiben, wenn es ihnen gelingt, die Bezugsquote der bei ihnen angeschlossenen Möbelhändler drastisch zu steigern.

Die vertikale Absatzkanalstruktur des in der vorliegenden empirischen Untersuchung befragten Herstellersegments weicht nur marginal von der in der Wohnmöbelbranche insgesamt gegebenen vertikalen Struktur ab.

Größere Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Absatzkanalstrukturdimension "Tiefe". Während in der Wohnmöbelbranche insgesamt die Facheinzelhändler am gesamten Möbelumsatz auf der Einzelhandelsstufe mit ca. 67 % partizipieren, erweist

-
- 1 Ohne exakte Bezugsquoten der angeschlossenen Einzelhandelsbetriebe anzugeben, wird von den Einkaufsverbänden bzw. Modellverbänden der Eindruck erweckt, daß die angeschlossenen Facheinzelhändler (nahezu) ausschließlich bei den Verbänden beziehen würden. Vgl. o.V., Möbelverkäufer bekämpfen Herstellerkonzentration, in: Die Absatzwirtschaft, Heft 3, 1973, S. 30 f.; o.V., Handeln, daß die Späne fliegen, in: Die Absatzwirtschaft, Heft 7, 1975, S. 8 ff.; o.V., Einkaufsverbände in den Wechseljahren, in: Die Absatzwirtschaft, Heft 8, 1978, S. 58 ff.

Dabei liegt die tatsächliche Bezugsquote nach Ermittlungen von Batzer und Greipl lediglich bei 20 %. Vgl. Batzer, E., Greipl, E., a.a.O., S. 311. Dr. Dornieden, Geschäftsführer eines Möbelverbandes, schätzt die durchschnittliche Bezugsquote deutlich höher mit ca. 30 - 40 % ein.

- 2 Vgl. Greipl, E., a.a.O., S. 159.

- 3 Vgl. Batzer, E., Greipl, E., a.a.O., S. 311. Dabei sind die Bezugsquoten im einzelnen, d.h. von Verband zu Verband und von Anschlußfirma zu Anschlußfirma recht unterschiedlich.

sich bei den hier befragten Wohnmöbelherstellern der Möbelfacheinzelhändler (91 %) noch eindeutiger als bevorzugter Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe.^{1,2,3}

Die Großbetriebsformen des Einzelhandels (Warenhäuser, Kleinpreisgeschäfte bzw. Verbrauchermärkte), die ihren Marktanteil (am Möbelumsatz) seit Anfang der sechziger Jahre bis 1975 auf mehr als 27% verdoppeln konnten, spielen als Absatzpartner der hier befragten Möbelhersteller eine weitgehend unbedeutende Rolle.⁴

1 Möbel, Zahlen & Daten 1978, a.a.O., S. 99.

2 Vgl. ebenda, S. 99.

3 In der Bundesrepublik ist in anderen Branchen der Anteil der Facheinzelhändler am gesamten Umsatz auf der Einzelhandelsstufe doch deutlich geringer.

-Der Absatzanteil der Spielwaren-Fachgeschäfte am gesamten Spielwarenumsatz auf der Einzelhandelsstufe beträgt ca. 25 %;

-der Absatzanteil des Facheinzelhandels mit Körperpflegemitteln beträgt ca. 30 %;

-der Absatzanteil des selbständigen Textilfachhandels und seiner Filialunternehmen beträgt ca. 37 % auf der Einzelhandelsstufe;

-der Absatzanteil mit Papier- und Schreibwaren und Bürobedarf sowie des Fotofacheinzelhandels beträgt 46 %;

-relativ groß dagegen ist der Absatzanteil des Schuhfacheinzelhandels mit 71 %;

-der Absatzanteil der Uhren- und Schmuckwarenfachgeschäfte beträgt 75 %.

Vgl. DHIT, a.a.O., S. 34 ff.

4 Nach Greipl sind die wettbewerbspolitischen Konzeptionen und Verhaltensweisen des Facheinzelhandels wie auch der Großbetriebsformen durch eindeutige Schwerpunktbildungen gekennzeichnet. Die Hauptinstrumente der Großbetriebsformen sind Preis, Werbung, Sonderangebote und Konditionen. Bei den Möbelfacheinzelhandelsunternehmen liegt die Dominanz ganz eindeutig bei der Warenqualität, bei Information und Beratung sowie im Service. Mit der in den letzten Jahren "einsetzenden Strategie- und Angebotstypeninnovation und -diversifikation" haben sich die Großbetriebsformen durch Niveauanhebung und Ausbau von Spezialabteilungen bzw. Aufbau eigener Spezialhäuser teilweise in den Bereich der "problemvollen" Güter hineinbegeben; Möbelfacheinzelhändler auf der anderen Seite haben versucht, an der Expansion des Marktes des problemlosen Massenproduktes durch Discountlinien und Sonderaktionen mit zu partizipieren. An der grundsätzlichen Spaltung des Marktes hat sich dadurch nichts Entscheidendes geändert.

2. Das Zielsystem der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht

Die Frage nach der abnehmerselektionspolitischen Zielsetzung stellt sicherlich eine der heikelsten und schwierigsten Fragen dar, denn zum einen sind viele Unternehmer bestrebt, die "soziale" Komponente des Unternehmens hervorzuheben¹, zum anderen läßt sich in der Regel keine konkrete Zielsetzung angeben, die für die Absatzmittlerselektionspolitik des Herstellers typisch ist, da als Träger der Selektionsentscheidung jeglicher Hersteller fungieren kann, gleichgültig, welche allgemeine Unternehmenszielsetzung er verfolgt.

Insbesondere letzterer Grund läßt es sinnvoll erscheinen, die Frage nach der Zielkonzeption an ein (relativ) scharf abgegrenztes Segment von Herstellern zu richten, wobei allerdings in Kauf genommen werden muß, daß die auf diese Weise gewonnenen Aussagen nur begrenzte Gültigkeit besitzen.

2.1. Die von den befragten Möbelherstellern verfolgten Ziele bei der horizontalen Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe

Um die Möbelhersteller nicht mit einer geschlossenen Fragestellung in bestimmte Bahnen zu lenken, wurden sie zunächst im Rahmen einer offenen Fragestellung befragt, welches Hauptziel sie bei der Auswahl ihrer Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe verfolgen. Als Hauptziel der Absatzmittlerauswahl führen 20 % der befragten Möbelhersteller die Zielsetzung "Erzielung eines angemessenen Umsatzes" an. 17 % der Hersteller verfolgen mit der Absatzmittlerselektion das Hauptziel einer "wirksamen Darbietung ihrer Produkte im Haus des Einzelhändlers (Präsentation, Personal)".

¹ Vgl. hierzu Wied-Nebbeling, a.a.O., S. 142,
Heinen, E., Das Zielsystem, a.a.O., S. 191 ff.

11 % der Hersteller geben als Hauptziel der Händlerselektion an, die Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe auszuwählen, die einen "hohen Einsatz für den Absatz des Produktionsprogramms des Herstellers zeigen".¹

12 % der Hersteller verfolgen das Hauptziel, solche Einzelhändler auszuwählen, die ein dem "Niveau des Herstellerprogramms adäquates Sortiment" in ihrer Geschäftsstätte aufweisen können.

Damit ist gemeint, daß derjenige Einzelhändler vom Hersteller bevorzugt wird, der über ein Sortiment verfügt, das hinsichtlich Qualität, Preislage, Exklusivität etc. mit dem Absatzprogramm des Herstellers harmonisiert.

5 % der befragten Hersteller bezeichnen als Hauptziel der Selektion die Auswahl derjenigen Einzelhändler, die über "einen entsprechenden Kundenkreis" verfügen. Hierunter ist zu verstehen, daß der ausgewählte Einzelhändler die Konsumentensegmente anspricht, die wiederum auch der Hersteller mit seinem Programm erreichen will.

19 % der Hersteller gaben teilweise wenig operationale "Zielsetzungen" an, wie "fachliche Qualität", "einwandfreie Bonität", "wirksame Präsentation" etc.

Zur Beantwortung dieser offenen Frage nach den Hauptzielen der Händlerselektion durch die Möbelhersteller ist festzustellen, daß vielfach nicht zwischen Zielen der Selektion und Bewertungsmerkmalen zur Feststellung der Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler differenziert wird.

¹ Es ist eine gewisse Überschneidung zwischen den Zielsetzungen "wirksame Darbietung der Produkte" und "hoher Einsatz für den Absatz des Produktionsprogramms" des Herstellers zu erkennen.

So ist es eigentlich weniger ein absatzkanalpolitisches Hauptziel, Absatzmittler auszuwählen, die über "einen entsprechenden Kundenkreis verfügen" bzw. "fachlich qualifiziert" sind oder eine "einwandfreie Bonität" aufweisen, als vielmehr letztendlich eine geschlossene, einheitliche Marketingkonzeption über die "geeigneten" Absatzpartner bis an die ausgewählten Verbraucher-segmente heranzutragen, um dadurch, unter Berücksichtigung potentieller Restriktionen, den größtmöglichen Absatzerfolg zu erreichen.

Zur Erlangung aussagefähigerer Erhebungsergebnisse zum Zielsystem der Absatzmittlerselektion als sie die Antworten auf die offene Frage (II 2) nach den Hauptzielen der Selektion zu vermitteln vermögen, erschien eine Ergänzung durch die geschlossene Fragestellung (II 3) sinnvoll.¹

2.2. Die quantitativen und qualitativen absatzmittlerselektionspolitischen Zielsetzungen im einzelnen und deren komplexes Zusammenwirken im Zielsystem der Absatzmittlerselektion

In der geschlossenen Fragestellung (II3) wurde den Herstellern eine Reihe (potentieller) materieller und nichtmaterieller² Ziele der Händlerselektion vorgegeben, deren Bedeutung bei der horizontalen Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe sie beurteilen sollten.

1 Zu dem Wortlaut der einzelnen Fragestellungen vgl. Anhang I zu dieser Arbeit.

2 Im folgenden werden materielle Ziele mit quantitativen Zielinhalten gleichgesetzt. Im gleichen Kontext werden nichtmaterielle und qualitative Ziele gebraucht

Sicherlich ist die Vorgabe bestimmter Zielsetzungen der Absatzmittlerselektion nicht unproblematisch, denn es besteht beispielsweise die Gefahr, daß bei einer "oberflächlichen" Bearbeitung der Fragestellung seitens der Befragten mögliche Konfliktrelationen (z.B. Gewinn / Umsatz) bzw. Komplementärrelationen (z.B. Marktanteil / Umsatz) unbeachtet bleiben. Darüberhinaus besteht die Möglichkeit, daß Hersteller aus Ermangelung einer "klaren" Zielkonzeption dazu neigen könnten, alle Ziele als "bedeutsam" einzustufen.¹

Zweck der Fragestellung II 3 ist es, in Erfahrung zu bringen,

- welche Zielsetzungen die Absatzkanalentscheidungen steuern;
- inwieweit die Zielgewichtung im absatzmittlerselektionspolitischen Zielsystem in Abhängigkeit von gewissen Eigenschaftsausprägungen der selektierenden Herstellerunternehmung steht.
- welche Zusammenhänge zwischen den relativ globalen Zielsetzungen der Abnehmerselektion und den detaillierten Absatzmittlerbewertungsmerkmalen bestehen.

Die Konzipierung eines Zielsystems der Absatzmittlerselektion erfordert einmal eine Prüfung der Zielrelationen der vielfältigen quantitativen bzw. qualitativen Einzelziele und zum anderen eine Gewichtung der einzelnen Subziele bzw. das Aufstellen einer Rangordnung.²

1 Solche inkonsistenten bzw. inkompatiblen Antworten (erfreulicherweise von recht wenigen Befragten) sind in der Auswertung unberücksichtigt geblieben.

2 Im strengen und hier ausschließlich gemeinten Sinn sind Zielrelationen Eigenschaften von Zielen unter den jeweiligen Feldbedingungen. Deshalb ist auch bei der Definition dieser Zielrelationen und ihrer Explikation nicht allein auf Zieldimensionen, sondern gleichzeitig immer auf Feldeigenschaften (d.h. die Marketingsituation) abzustellen. Vgl. Andrá, B.O., Die Zielhierarchie des Betriebes, a.a.O., S. 131.

Als "dominierende" Zielsetzung kristallisierte sich aus den Befragungsergebnissen das Ziel der "Gewinnmaximierung" heraus.

Knapp 50 % der Möbelhersteller betonen die sehr große Bedeutung dieser umfassenden Unternehmenszielsetzung bei der Absatzmittlerselektion.

Lediglich 3 % der Befragten messen dieser Zielsetzung keinerlei Bedeutung bei.

Das mit dem Ziel der "Gewinnmaximierung" konfliktäre Ziel der "Umsatzmaximierung" wird von 31 % der befragten Hersteller bei der Absatzmittlerselektion verfolgt.

Tabelle 1 : Befragung - Bedeutung bestimmter Zielsetzungen der Händlerselektion aus Herstellersicht
(Angaben in Prozent)

Zielsetzungen	sehr große Bedeutung	mittlere Bedeutung	keine Bedeutung	keine Antwort
Erzielung eines größtmöglichen Umsatzes	30,7	45,3	9,3	14,7
Maximierung des Gewinns	49,3	33,3	3,0	13,3
Erzielung einer größtmöglichen Absatzmenge, bei Gewährleistung eines Mindestgewinns	13,3	21,3	37,3	28,0
Vergrößerung des Marktanteils	18,7	56,0	8,7	17,3
Minimierung der Vertriebskosten	13,3	49,3	13,3	24,0
Übereinstimmung des eigenen Herstellerimage und des Produktimage mit dem Händlerimage	42,7	40,0	5,3	12,0
Lenkbarkeit und Kontrolle der Handelspartner	0	26,7	41,3	32,0
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Absatzkanals bei veränderten Umweltgegebenheiten	6,7	29,3	33,3	30,7
Abnehmertreue (Festigkeit der Beziehung zwischen Hersteller und ausgewählten Einzelhändlern)	34,7	50,7	4,0	10,7

Mit dem Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest wurde in diesem Zusammenhang die von Experten der Möbelbranche aufgestellte Annahme überprüft, daß die Zielsetzung "Umsatzmaximierung" mit zunehmender Unternehmensgröße (Umsatzhöhe) an Gewicht bzw. Bedeutung im abnehmerselektionspolitischen Zielsystem gewinne.^{1,2}

- Eine wesentliche Ursache für das Phänomen, daß sich insbesondere die Großunternehmen der Möbelbranche bei der Absatzmittlerselektion von der Zielsetzung der "Umsatzmaximierung" leiten lassen, ist nach Auffassung der Praxis in der stark erweiterten, in den letzten Jahren aber zunehmend geringer ausgelasteten Fertigungskapazität der Betriebe zu suchen.

Als Folge dieser Kapazitätsvergrößerung sei zu beobachten, daß eine Anzahl bekannter Möbelhersteller von ihrer bislang teilweisen strengen Selektionsstrategie abweichen und Absatzmittler (u.a. auch Großbetriebsformen) in den Absatzkanal einschalten, deren Belieferung sie bislang nicht in Betracht gezogen hatten.³

Bei einem zugrundegelegten Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ ließ sich diese Annahme der Praxis allerdings nicht bestätigen. Es ist vielmehr eine Unabhängigkeit zwischen der Bedeutungseinstufung der Zielsetzung "Umsatzmaximierung" im Zielsystem der Absatzmittlerselektion und der Unternehmensgröße des selektierenden Herstellers anzunehmen.

Ein weiteres Untersuchungsergebnis - nämlich, daß die "Gewinnmaximierung" eine dominierende Leitmaxime bei der Absatzmittlerselektion darstellt - steht in gewissem Widerspruch zu anderen empirischen Unter-

1 Diese Annahme wurde im Rahmen des Pretests von Praktikern der Möbelbranche geäußert.

2 Auf die Angabe von mathematischen bzw. statistischen Zusammenhängen bei dem Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest soll hier verzichtet werden. Vgl. hierzu Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, München 1979, S. 126 ff.

3 Dr. Dornieden führte in diesem Zusammenhang einige große und bekannte Küchenmöbel- und Schlafzimmermöbelhersteller an, die von ihrer streng selektiven Absatzkanalstrategie abgewichen sind und in den einzelnen Einzugsgebieten (beispielsweise Münster) eine Einschaltung auch derjenigen Einzelhändler durchführen, die in der Vergangenheit von der Belieferung exkludiert waren.

suchungen, aus denen hervorgeht, daß dem "Umsatzziel" in der Praxis größeres Gewicht beigemessen wird als dem Ziel der "Gewinnmaximierung".

Tabelle 2 Befragung - Bedeutung bestimmter Zielsetzungen der Einzelhändlerauswahl in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße des Herstellers

Zielsetzungen	Unternehmensgröße des Herstellers			Prüfgröße ¹ χ^2
	Kleinunternehmen 1 Mio-6 Mio DM	Mittlere Unternehmen 6 Mio-50 Mio DM	Großunternehmen über 50 Mio DM	
Größtmöglicher Umsatz	30,8	34,3	43,8	2,9
Maximierung des Gewinns	46,7	60,6	58,8	4,38
Erzielung einer größtmöglichen Absatzmenge bei Gewährleistung eines Mindestgewinns	0	13,3	37,5	6,25
Vergrößerung des Marktanteils	18,2	17,6	35,3	9,84
Minimierung der Vertriebskosten	22,2	15,6	18,8	1,82
Übereinstimmung der eigenen Herstellerinlage u. der Produktinlage mit dem Händlerinlage	50,0	51,4	41,2	2,14
Lenkbarkeit und Kontrolle der Handelspartner	0	0	0	1,56
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Absatzkanals bei veränderten Umweltgegebenheiten	10,0	10,3	7,7	0,61
Abnehmertreue	31,3	35,3	52,9	2,64

Quelle: Eigene Berechnungen (Angaben in Prozent)
Der Prozentsatz gibt den jeweiligen Anteil der Hersteller bestimmter Umsatzgrößenklassen, die die betreffende Zielsetzung als sehr bedeutsam ansieht.

1 Bei dem hier zugrundegelegten Signifikanzniveau von $\alpha = 0,1$ ergibt sich für $v = (r-1)(s-1) = 4$ Freiheitsgrade aus der Tabelle der Chi-Quadrat-Verteilung der kritische Wert $\chi^2_c = 9,488$ (mit 3 Antwortkategorien). Erst ein $\chi^2 > 9,488$ würde also zu einer Ablehnung der Nullhypothese (H_0 : Die beiden Variablen A und B sind voneinander unabhängig) führen.

Voraussetzung für die Anwendung des Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests ist generell, daß die erwarteten absoluten Häufigkeiten h_{ij} nicht zu klein sind, wobei sich als Faustregel $h_{ij} \geq 5$ (für $i = 1, \dots, k$) eingebürgert hat. In Fällen, in denen diese Bedingung nicht erfüllt ist, sollte auf eine Anwendung des Tests verzichtet werden bzw. sollten die Merkmalsklassen in stärker besetzten Klassen zusammengefaßt werden.

Die dominierende Rolle des Umsatzziels wird dabei auf folgende Gesichtspunkte zurückgeführt:

- Der Umsatz ist als Leitmaxime operationaler als das Gewinnziel.

Erinnert sei beispielsweise an die Problematik der Gewinnermittlung, die Frage der Periodisierung des Erfolges, der Kapitalerhaltung und Bewertung.

- Die Umsatzerhöhung gilt in der Praxis häufig als Indiz für eine erfolgreiche Tätigkeit: die Umsatzzielsetzung trägt damit auch dem Prestigedenken der Unternehmensleitung Rechnung. Ferner wird häufig, sofern in der Unternehmung eine Trennung zwischen Eigentum und Geschäftsführung besteht, gerade der Erfolg des Managements meist an der Umsatzentwicklung und erst in zweiter Linie am Gewinn gemessen.
- Im übrigen wird in der Praxis vielfach die Auffassung vertreten, daß eine Steigerung des Umsatzes zumindest langfristig auch zu erhöhtem Gewinn führt und damit kein Gegensatz zwischen diesen beiden Zielsetzungen besteht.

Komplementäre Zielrelationen bestehen zwischen dem Ziel "Umsatzmaximierung" und dem Ziel "Marktanteilssteigerung"^{2/3}

Zur Entscheidungsfindung im Hinblick auf die Absatzmittlerselektion verwenden die befragten Hersteller allerdings zumeist die operationale Zielsetzung der "Umsatzmaximierung", denn die Bestimmung des Marktanteils ist mit einigen Problemen verbunden.

1 Vgl. Baumol, W., Business Behavior, Value and Growth, New York 1959, S. 52 f.; Knoblich, H., a.a.O., S. 59.

2 Es ist zu berücksichtigen, daß eine Entsprechung von Umsatz- und Marktanteilsmaximierung nur bei konstant bleibender Höhe der Konkurrenzumsätze vorliegt. Dann nämlich führt jede Umsatzsteigerung zu einer Erhöhung des Marktanteils. In Ausnahmefällen, wie Beispiele in der Rezession von 1967 zeigten, kann allerdings der Marktanteil auch bei gleichbleibenden Umsätzen zunehmen, wenn der Absatz der Konkurrenz zurückgeht, bzw. sogar bei rückläufigen Umsätzen zunehmen, wenn der Absatz der Konkurrenz in noch stärkerem Ausmaß zurückgeht.

3 Auf eine signifikanzstatistische Überprüfung der "Inter-Zielstruktur" im Rahmen eines 3-dimensionalen Chi-Quadrat-Tests wurde aufgrund der zu kleinen Stichprobe verzichtet.

Voraussetzung für die Anwendung des Marktanteils als Zielvariable ist, daß er bekannt ist bzw. aufgrund der vorliegenden Informationen ermittelt werden kann. Bei der Feststellung des jeweils relevanten Marktes können sich Schwierigkeiten in sachlicher, räumlich-geographischer und in zeitlicher Hinsicht ergeben. Problematisch ist in erster Linie die sachliche Abgrenzung. Dabei ist zu prüfen, welche Produkte überhaupt miteinander in Konkurrenz um den Marktanteil stehen.

In räumlich-geographischer Hinsicht kann je nach Fragestellung der Weltmarkt, der nationale, der regionale oder lokale Markt als Basis für die Ermittlung des Marktanteils in Betracht kommen.

Weiterhin muß bei der Ermittlung des Marktanteils auf die zeitliche Kongruenz zwischen Firmenumsatz und relevantem Gesamtumsatz geachtet werden, d.h. beide Größen müssen sich auf die gleiche Zeitperiode (Jahr) beziehen.

In gewissen Marketingsituationen wird das "Marktanteilsbewußtsein" des Unternehmers besonders ausgeprägt sein:

- So ist der Marktanteil als Unternehmensziel charakteristisch für oligopolistische Angebotsstrukturen.¹ Im Bereich der Möbelindustrie sind derartige oligopolistische Angebotsstrukturen jedoch lediglich bei den Herstellern von Küchen und Schlafzimmern vorzufinden.
- Weiterhin scheint das Marktanteilsdenken typisch für gesättigte, festgefügte Märkte zu sein, in denen nur noch relativ geringe Wachstumsraten zu verzeichnen sind², was m.E. auch für den Möbelmarkt gilt.
- Das Marktanteilsbewußtsein wird ferner durch großbetriebliche Verhältnisse gefördert. Die Kostenstruktur in den meist anlageintensiven und weniger anpassungsfähigen Großbetrieben (der Druck hoher Fixkosten, das Bestreben durch höhere Fertigungsmengen in eine Stückkostendegression zu gelangen) macht generell umsatz-, und zwar mengenumsatzbewußter, als in Kleinbetrieben.³ Diese Hypothese kann im Rahmen der vorliegenden empirischen Erhebung bestätigt werden; so ist der Anteil der großen Möbelhersteller, die diese Zielsetzung für

1 Vgl. Baumol, W., Business Behavior, a.a.O., S. 88 f. und Knoblich, H., Der Marktanteil als Unternehmensziel, a.a.O., S. 62.

2 Vgl. Knoblich, H., Der Marktanteil als Unternehmensziel, a.a.O., S. 62.

3 Vgl. ebenda, S. 62 f.

sehr bedeutsam halten, signifikant höher.¹

Auffallend ist der erhebliche Teil der umsatzstarken Möbelhersteller (38 %), der sich bei der Absatzmittlerselektionsentscheidung von der Zielsetzung "Erzielung einer größtmöglichen Absatzmenge bei Gewährleistung eines Mindestgewinns" leiten läßt.

Es stellt sich somit die Frage, ob die Bedeutungseinstufung dieser letztgenannten Zielsetzung im abnehmerselektionspolitischen Zielsystem in Abhängigkeit zu der Unternehmensgröße des selektierenden Herstellers stehe.

Die Testergebnisse $\chi^2_{(6,25)} = \chi^2_{(9,49)}$ lassen allerdings den Schluß auf eine Unabhängigkeit der beiden Merkmale zu.

Die in der Praxis geäußerte Annahme, daß bei "Großunternehmen der Möbelbranche der Wunsch nach einer weiteren Umsatzausweitung unverkennbar sei, auch wenn dieses (vorübergehend) zu Lasten der Gewinnspanne gehen kann, findet im Rahmen der vorliegenden empirischen Erhebung mithin keine Bestätigung.

Der Auffassung des Schrifttums, daß die Verringerung der Vertriebskosten ein Hauptziel der Abnehmerselektion darstelle, kann zumindest für das befragte Herstellersegment nicht gefolgt werden.

Es ist zu berücksichtigen, daß der Vertriebskostenvergleich zwischen mehreren Absatzmittlernalternativen nur dann zu einer optimalen Entscheidung führen kann, wenn der Hersteller erwartet, daß diese Alternativen Umsätze in gleicher Höhe erbringen. Da aber die Belieferung jedes Absatzpartners des Herstellers nicht nur mit unterschiedlichen Vertriebskosten verbunden sein wird, sondern darüberhinaus noch unterschiedliche Umsätze zur Folge hat, ist nicht jener potentielle Einzelhändler einem anderen vorzuziehen, dessen

1. Bei den genannten, durchaus nicht vollständigen Voraussetzungen für ein (zielbewußtes) Denken in Marktanteilen, muß berücksichtigt werden, daß ein Merkmal das Wirksamwerden eines anderen Merkmals verstärken oder abschwächen kann. Um in dieser Hinsicht ein klares Urteil fällen zu können, muß eine Zusammenschau der verschiedenen Faktoren erfolgen.

Belieferung mit geringeren Vertriebskosten verbunden ist, sondern derjenige, der die besseren Relationen zwischen Vertriebskosten und Umsatz schafft.

Von Interesse ist die Beantwortung der Frage, ob überhaupt und in welchem Umfang "qualitative" Zielsetzungen Berücksichtigung im Zielsystem der Befragten finden?

Die Erhebungsergebnisse zeigen, daß sich bei der Absatzmittlerauswahl ein erheblicher Teil (42 %) der Hersteller von dem Ziel leiten läßt, nur solche Händler auszuwählen, die über ein mit dem Herstellerimage bzw. dem Produktimage harmonisierendes Geschäftsimage bei den Konsumenten verfügen. Ungeachtet der erheblichen Operationalisierungsschwierigkeiten dieser qualitativen Zielsetzung bzw. der Problematik, die Zielwirkungen dieser qualitativen Zielsetzung auch in Zielbeiträgen zu den direkt monetären Zielen auszudrücken, können Komplementärrelationen von "Imageziel" und "Gewinnziel" angenommen werden.

Eine recht hohe Bedeutung wurde auch dem qualitativen Ziel "Abnehmerstreue" beigemessen.

Nahezu 35 % der Möbelhersteller bezeichnen diese Zielsetzung als sehr bedeutsam. Die Tatsache, daß dem Ziel der "Abnehmerstreue" bei der Absatzmittlerselektion in der Möbelbranche so eine bedeutende Rolle zugebilligt wird, steht in engem Zusammenhang damit, daß die Möbelhersteller in der Regel über eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Transaktionspartnern auf der Einzelhandelsstufe verfügen.

Der Gesamtumsatz mit der Einzelhandelsstufe verteilt sich somit auf relativ wenige Absatzpartner, was dazu führt, daß mit den einzelnen Absatzmittlern (anteilig) relativ hohe Umsätze getätigt werden. Der Verlust eines oder einiger dieser Absatzmittler wird deshalb schon zu empfindlichen Umsatzverlusten für den Hersteller führen.

Deshalb erscheint es für den Möbelhersteller durchaus erstrebenswert, daß die einmal ausgewählten Absatzpartner möglichst regelmäßig und kontinuierlich ordern.

Wie aus der Kreuztabellierung zu erkennen ist, stellt insbesondere für die großen Möbelhersteller die "Abnehmerstreue" eine dominierende abnehmerselektions-spezifische Zielsetzung dar.

So stufen 53 % der großen Möbelhersteller diese Zielsetzung als sehr bedeutsam ein, während lediglich 31 % der kleinen Hersteller dieser Zielsetzung eine erhebliche Bedeutung zumessen wollen. Das Ergebnis war in dieser Form nicht vorauszusehen. So war eigentlich zu erwarten, daß die kleinen Hersteller aufgrund ihrer durchschnittlich kleineren Anzahl von Transaktionspartnern auf der Einzelhandelsstufe eine besonders enge Bindung zu ihren Absatzmittlern präferieren würden.

Diese Betonung des Ziels der "Abnehmerstreue" seitens der großen Hersteller ist in unmittelbarem Zusammenhang zu der "fehlgeschlagenen" Absatzkanalstrategie einer Reihe großer Möbelhersteller in den letzten Jahren zu sehen. Wie bereits oben angedeutet, haben einige große Möbelhersteller, besonders die von Schlafzimmer- und Küchenmöbeln, aufgrund ihrer neugeschaffenen, unausgelasteten Produktionskapazitäten, abweichend von ihrem bisherigen Absatzkanalkonzept in den verschiedenen Einzugsgebieten nicht nur einzelne ausgewählte Facheinzelhändler beliefert, sondern sie haben die Selektionsanforderungen gesenkt und damit den Kreis der belieferten Einzelhändler erheblich erweitert. Diese Entwicklung führte dazu, daß speziell im Küchenmöbelsektor der Konsument seine Einkaufsentscheidung für bestimmte Markenküchen aufgrund geleisteter Sonderkonditionen fällt.

"Verkaufsgespräche" werden zu Gesprächen über Preisnachlässe.

Dieses Abgehen von einer "strengen" Selektionspolitik hat für einige große Hersteller gravierende Auswirkungen gehabt. Denn aufgrund der zu gewährenden Preisnachlässe werden die Handelsspannen der Händler kleiner, und damit können diese Absatzmittler das Interesse an der Förderung dieser Produkte verlieren. Die Konsequenz aus dieser Entwicklung war, daß langjährige treue Absatzpartner auf eine Abnahme verzichteten und die somit ohnehin unbefriedigende Kapazitätsauslastung noch schlechter wurde.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum die großen Möbelhersteller sich bei der Auswahl ihrer Transaktionspartner in erheblichem Umfang von dem Ziel der "Abnehmerstreue" lenken lassen, d.h. einen besonders großen Wert darauf legen, diejenigen Absatzmittler zu selektieren, die eine langfristige und kontinuierliche Bindung zur Herstellerunternehmung anstreben.

Insbesondere im Hinblick auf die Konzipierung eines pragmatischen (heuristischen) Entscheidungsmodells zur Abnehmerauswahl stellt sich die Frage, inwieweit aus den hier skizzierten relativ hoch aggregierten absatzmittlerselektionspolitischen Zielen konkrete Auswahl-bzw. Bewertungskriterien zur Beurteilung der Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler abgeleitet werden können.

2.3. Zusammenhänge zwischen Zielen der Absatzmittlerauswahl und abnehmerselektionspolitischen Bewertungsmerkmalen

Um Beziehungen zwischen den abnehmerselektionspolitischen Zielen der Träger der Selektionsentscheidung und den für die Bewertung potentieller Absatzmittleralternativen geeigneten Bewertungsmerkmalen zu analysieren, wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt.

Tabelle 3 : Korrelationskoeffizienten zwischen den Zielen der Absatzmittlerselektion und den Händlerbewertungsmerkmalen

P E A S E Y N C O O R D I N A T I O N C O E F F I C I E N T S									

Die Korrelationskoeffizienten geben die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs zwischen den absatzmittlerselektionspolitischen Zielen und jedes einzelnen Bewertungsmerkmals (Selektionskriteriums) wieder.

Aus dem Vergleich der signifikanten Korrelationskoeffizienten (Signifikanzniveau $\alpha = 0,01$) wird ersichtlich, daß Zusammenhänge zwischen dem Ziel "Umsatzmaximierung" und den Merkmalen "Innerer Aufbau des Geschäftes", "Anzahl der Mitarbeiter", "Festigkeit der Beziehung", "Sonderaktionen", ("Sonderangebote"), "Kundenkreditgewährung" am relativ stärksten ausgeprägt sind.

Signifikante positive Korrelationen sind zwischen dem Ziel der Gewinnmaximierung und den Kriterien der vertikalen Beziehung von Hersteller und Absatzmittler gegeben. Träger der Selektionsentscheidung, die dem Ziel der Gewinnmaximierung besonderes Gewicht zubilligen, orientieren sich bei der Auswahl der potentiellen Absatzpartner insbesondere dahingehend, inwieweit ihnen eine Kontrolle der Transaktionsbeziehungen obliegt und in welchem Umfang eine Lenkbarkeit der Absatzmittler gegeben sein wird. Darüberhinaus ist für diese Hersteller die Werbekonzeption der Absatzmittler ein bedeutsames Auswahlkriterium.

Aus dem Vergleich der signifikanten Korrelationskoeffizienten geht weiterhin hervor, daß Zusammenhänge zwischen der absatzmittlerselektionspolitischen Zielsetzung "Erzielung einer größtmöglichen Absatzmenge - bei Gewährleistung eines Mindestgewinns" und den geschäftsausstattungsbezogenen bzw. personalbezogenen Bewertungsmerkmalen am relativ stärksten ausgeprägt sind.

Zusammenfassend läßt sich der korrelationsanalytischen Auswertung von Zielen und Bewertungsmerkmalen entnehmen, daß unter Zugrundelegung der geringen Schwankungsbreite der Korrelationskoeffizienten (zwischen 0,29 und 0,56) die einzelnen abnehmerselektionspolitischen Ziele nicht von bestimmten Bewertungsmerkmalen dominiert werden und dadurch andere Selektionskriterien zurüctreten.

Weiterhin weist die Korrelationsanalyse auf eine Unabhängigkeit bestimmter Zielsetzungen der Absatzmittlerselektion und verschiedener aufgeführter Bewertungsmerkmale hin.

3. Die Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren der Absatzmittlerselektion aus der Sicht der befragten Möbelhersteller

Eine weitere Aufgabe der empirischen Untersuchung besteht in der Analyse der Stärke und Richtung der Einflußnahme ausgewählter Bestimmungs- bzw. Begrenzungsfaktoren auf die Absatzmittlerselektion des Herstellers.¹ Die Bedeutung der einzelnen Faktoren wird dabei im Rahmen einer ceteris-paribus-Betrachtung (d.h. einer isolierenden Analyse) untersucht.

1 Der in Fragestellung II 4 vorgegebene Katalog der Bestimmungsfaktoren enthält aus befragungstechnischen Gründen nur einen kleinen Ausschnitt aus dem weiten Spektrum potentiell bedeutsamer Faktoren. Bei der Konzipierung des vorgegebenen Katalogs wurde so vorgegangen, daß zunächst basierend auf einer Literaturanalyse eine Auflistung der im Schrifttum als wichtig angesehenen Faktoren erfolgte. Im Rahmen der Voruntersuchung erfolgte eine Komprimierung auf eine überschaubare Anzahl charakteristischer Faktoren.

" Um die komplexe Struktur der absatzkanalpolitischen Bestimmungsfaktoren zu erhellen, bedarf es der gedanklichen Eliminierung und Systematisierung einzelner Faktoren, um auf diese Weise explizit den Einfluß auf die unternehmerischen absatzpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen zu können." ¹

3.1. Die Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl aus Herstellersicht

3.1.1. Herstellerbezogene Bestimmungsfaktoren

Die mannigfaltigen spezifischen Eigenschaften einer Herstellerunternehmung üben einen individuellen Einfluß auf die zu treffende Selektionsentscheidung aus.

Die in der Voruntersuchung herausgearbeiteten herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren ² wie Produktionskapazität, Finanzkraft und Standort des Herstellers wurden den Möbelherstellern zur Beurteilung vorgegeben.

Eine insgesamt große Bedeutung im Hinblick auf die Händlerselektion wurde dem Faktor Produktionskapazität zugebilligt.

¹ Keller, U., a.a.O., S. 132.

² Bei der Analyse, ob zwei nominalskalierte Variable (Merkmale) voneinander abhängig sind oder nicht, wurde im folgenden generell der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest (Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$) angewendet. Aus Gründen der Übersichtlichkeit soll aber im folgenden i.d.R. von einer detaillierten Wiedergabe der Kreuztabellierungen, der χ^2 -Prüfgrößen und der Tabellenwerte der Chi-Quadrat-Verteilung abgesehen werden.

Die Finanzkraft ist ein Bestimmungsfaktor mittlerer Bedeutung und der Standort ist für den befragten Herstellerkreis weitgehend unbedeutend für die Händlerselektionsentscheidung.¹

Tabelle 4 Die Bedeutung vorgegebener, herstellerebezogener Bestimmungsfaktoren für die Selektionsentscheidung des Möbelherstellers

Bestimmungsfaktoren	Bedeutungseinstufung in Prozent					
	sehr große Bedeutung	große Bedeutung	weniger große Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung	keine Antwort
Finanzkraft	12	20	17,3	20	25,3	5,4
Produktionskapazität	12	33,3	17,3	12	16	9,4
Standort des Herstellers	2,7	4,0	12	29	44	8

Quelle: eigene Berechnungen

¹ Das Ergebnis ist auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,01$ statistisch signifikant. Auf die Angabe von mathematisch-statistischen Zusammenhängen der Testverfahren (Parametertests und Verteilungstests) wird hier verzichtet.

- Die Produktionskapazität als herstellerbezogener Bestimmungsfaktor

G. Mann bezeichnet die Produktionskapazität einer Unternehmung als den dominierenden Bestimmungsfaktor der Händlerauswahl.^{1/2} Diese Meinung wurde auch von der Mehrzahl der befragten Möbelhersteller geteilt.

Nicht eindeutig geklärt ist dagegen die Frage, in welcher Richtung die Produktionskapazität die Absatzkanalwahl des Herstellers beeinflusst.

Kotler vertritt die Auffassung, daß mit zunehmender Produktionskapazität der Hersteller dazu neige, möglichst alle Betriebsformen auf der Einzelhandelsstufe in den Absatzkanal einzuschalten.³

In der gleichen Richtung argumentiert G. Mann: "Je größer der Ausstoß ist, desto breitere Absatzfronten, desto mehr Absatzstationen sind erforderlich; damit erhöht sich auch die Neigung zur Einschaltung möglichst aller Absatzstufen und Betriebsformen, wie

1 Vgl. Mann, G., a.a.O., S. 71; Keller, U., a.a.O., S. 131; Cina, R., a.a.O., S. 116; Kotler, Ph., a.a.O., S. 558 und die dort jeweils angegebene Literatur.

2 Die Produktionskapazität kann als quantitativer Maßstab zur Messung der Unternehmensgröße betrachtet werden. Ohne auf die Problematik einer genauen Messung der Betriebsgröße im einzelnen einzugehen, kann festgehalten werden, daß die Größe eines industriellen Fertigungsbetriebes aufgrund seiner Fähigkeit zur Hervorbringung von Leistungen relativ leicht feststellbar ist. Vgl. Cina, R., a.a.O., S. 120; Keller, U., a.a.O., S. 172.

Nach Schnutenhaus verbergen sich hinter dem Begriff der Betriebsgröße eine Reihe verschiedenartiger Tatbestände innerbetrieblicher Art. Schnutenhaus nennt neben der Umsatzgröße die Merkmale:

- Größe des Fabrikgeländes,
- cbm umbauter Raum
- Produktionskapazität
- Zahl der produktiven Arbeiter
- Größe des Anlagevermögens
- Zahl der Beschäftigten

Welches der Merkmale zur Darstellung der Betriebsgröße herangezogen werden sollte, kann kaum allgemein festgelegt werden. Vgl. Schnutenhaus, O.R., Die Absatzpolitik, a.a.O., S. 77 f.

3 Vgl. Kotler, Ph., a.a.O., S. 558.

auch verwandter oder gar fremder Branchen."¹

Diese im Schrifttum von Kotler und Mann aufgestellten pauschalen Annahmen können durch die Befragungsergebnisse nicht bestätigt werden.

Eine Analyse der Absatzkanalstruktur der befragten Möbelhersteller in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (bzw. Produktionskapazität) zeigt, daß keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des vertikalen Selektionskonzeptes seitens der kleinen bzw. großen Möbelhersteller bestehen.²

Ebenso wie die kleinen Hersteller schalten auch die großen Möbelhersteller tendenziell den Großhändler aus ihrem Absatzkanal aus und bevorzugen den einstufigen Selektivvertrieb auf der Einzelhandelsstufe.

Darüberhinaus verbreitern die großen Möbelhersteller keineswegs ihren Absatzkanal insofern, als daß sie sämtliche für den Absatz von Wohnmöbeln potentiell geeigneten Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe in den Absatzkanal einschalten.

1 Vgl. Mann, G., a.a.O., S. 72.

2 Zur Überprüfung der Annahmen wurde der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest eingesetzt. Bei einem zugrundegelegten Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ und $v = 2$ Freiheitsgraden ergibt sich aus der Tabelle der Chi-Quadrat-Verteilung der kritische Wert $\chi^2_c = 5,99$.

Da die entsprechenden Prüfgrößen χ^2 mit 1,06; 0,32; 3,34; etc. $< 5,99$ sind, kann die Annahme nicht abgelehnt werden, daß die Wahl der vertikalen Absatzkanalstruktur unabhängig von der Unternehmensgröße des selektierenden Herstellers sei.

Vielmehr ist es so, daß unabhängig von der Betriebsgröße des Herstellers der Möbelfacheinzelhändler als Absatzmittler bevorzugt wird.¹

Andere Betriebsformen des Einzelhandels, wie beispielsweise der Möbelversandhandel und Warenhäuser spielen als Absatzmittler des Herstellers weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße eine eher untergeordnete Rolle.

Die großen Möbelhersteller wählen lediglich eine signifikant² höhere Anzahl von Absatzmittlern der von ihnen bevorzugten Betriebsform des Facheinzelhandels aus als die kleinen Möbelhersteller.

Tabelle 5 Befragung - Zahl der vom Hersteller selektierten Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße des Herstellers

Umsatzgröße der befragten Möbelhersteller	Anzahl der Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe (Facheinzelhandel)					
	einen	2 - 10	11 - 60	61 - 150	151 - 400	über 400
1 - 6 Mio DM Umsatz	0	0	11	6	44	39
6 - 50 Mio DM Umsatz	0	0	0	26	26	47
über 50 Mio DM Umsatz	0	0	0	0	21	79

Quelle: eigene Berechnungen (Prozentangaben)

1 Da $\chi^2_2 (2,651) \leq x^2_c (5,99)$ ist, kann bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ die Annahme nicht abgelehnt werden, daß unabhängig von der Betriebsgröße des Herstellers der Möbelfacheinzelhändler als Absatzmittler bevorzugt wird.

2 Bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ ergibt sich für $v = (r-1) (s-1) = 2 \cdot 3$ Freiheitsgrade aus der Tabelle der Chi-Quadrat-Verteilung der kritische Wert

$\chi^2_c = 12,592$. Da $\chi^2 (18,91) \geq x^2_c$, muß die Nullhypothese

Eindeutige Aussagen über die aus der Größe der Unternehmung (bzw. Produktionskapazität) resultierenden Verhaltenstendenzen im Hinblick auf die Händlerselektion werden sich wohl kaum allgemeingültig ableiten lassen.

So kann sich einerseits mit zunehmender Produktionskapazität die Tendenz zur Einschaltung zusätzlicher Absatzmittler verstärken, andererseits aber ermöglicht erst eine gewisse Größe der Produktionskapazität den direkten Absatz (z.B. Möbel Arzberger) an Verbraucher, d.h. die Exklusion der Handelsstufen.

Es ist aber die Auffassung vertretbar, daß große Hersteller tendenziell mehr Möglichkeiten der Absatzkanalgestaltung haben als kleine Hersteller. "In general, the range of options for different channel structures is a positive function of a firm's size.

The power bases available to large firms, particularly those of reward, coercion, and expertise, enable them to exercise a substantial amount of power in the channel. This gives large firms a relatively high degree of flexibility for choosing channel structures compared with smaller firms."¹

Fortsetzung der Fußnote 2

abgelehnt werden, d.h. Unternehmensgröße des selektierenden Herstellers und Anzahl der ausgewählten Absatzmittler sind nicht unabhängig voneinander. Zur statistischen Zulässigkeit des Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests, wenn die erwarteten absoluten Häufigkeiten kleiner als 5 sind, vgl. Bleymüller, J., a.a.O., S. 127.

¹ Rosenbloom, U., a.a.O., S. 124.

- Die Finanzkraft als herstellerbezogener Bestimmungsfaktor

Die Erfüllung der verschiedenen Absatzfunktionen verursacht Kosten, die sich je nach Umfang und Intensität der einzelnen Funktionen in unterschiedlicher Höhe niederschlagen.¹

Entsprechend ergeben sich je nach Verteilung der Absatzfunktionen auf die verschiedenen Systemelemente des Absatzkanals vom Standpunkt des Herstellers aus verschiedene Absatzkosten.^{2/3}

1 Vgl. Keller, U., a.a.O., S. 179.

2 Vgl. Mann, G., a.a.O., S. 75.

Insofern gibt es vereinfacht ausgedrückt "billige" und "teure" Absatzwege. Vgl. auch Disch, W.K.A., Der Absatzweg, a.a.O., S. 22 f.

3 Besonders im amerikanischen Schrifttum wird die Bedeutung der Finanzkraft als Bestimmungsfaktor der Händlerselektion aus Herstellersicht hervorgehoben. Walters führt aus:

"The financial condition of the company plays an extremely important part in the selection of a channel, but this part is very often of a limiting nature. Given unlimited finances, the business can have almost any type of channel that it desires, even an inefficient one. Finances place restrictions on the company's ability to select any channel."

Walters, I., a.a.O., S. 163.

Vgl. insbesondere auch Rosenbloom, U., a.a.O., S. 125 und die dort angegebene Literatur. Rosenbloom führt aus: "Some channel analysts such as Lambert view financial variables as overwhelmingly important in choosing a channel structure. Lambert has in fact developed an approach to choosing a channel structure based largely on financial considerations. Vgl. auch Lambert, E.W., "Financial Considerations in Choosing a Marketing Channel", MSU Business Topics, 1966, S. 17 ff.

Grundsätzlich ist die Annahme gerechtfertigt, daß sich der Kapitalbedarf in dem Maße erhöht, in dem der Hersteller die Vertriebsaufgaben in eigener Regie übernimmt.^{1,2}

Andererseits wird der Kapitalbedarf umso geringer sein, je mehr Vertriebsaufgaben betriebsfremden Absatzorganen übertragen werden.

Daraus läßt sich folgern, daß hohe Finanzkraft direkte Absatzkanäle begünstigt, während eine geringe Finanzkraft eine weitgehende Ausgliederung der Distribution und damit den indirekten Absatzkanal erzwingt. Der Bestimmungsfaktor Finanzkraft beeinflußt somit insbesondere die vertikale Struktur des Absatzkanals, indem er die Investitionen verursachende Übernahme und Ausdehnung von Absatzfunktionen beliebig ermöglicht oder aber bei fehlender Finanzkraft mehr oder weniger stark einengt.^{3,4}

Zusammenfassend läßt sich der Einfluß der Finanzkraft auf das Absatzmittlerselektionskonzept des Herstellers dergestalt kennzeichnen, daß mit zunehmender Finanzkraft - was zumeist gleichbedeutend mit der Zunahme der Betriebsgröße ist - die Notwendigkeit der Benutzung eines indirekt verkürzten bzw. indirekt unverkürzten Absatzkanals abnimmt.

1 Vgl. Keller, U., a.a.O., S. 179.

2 Kotler stellt fest, daß die finanziellen Mittel bestimmen, welche Marketingaufgaben der Hersteller selbst erfüllen kann und welche an die Absatzmittler delegiert werden müssen. Vgl. Kotler, Ph., a.a.O., S. 558.

3 Vgl. Mann, G., a.a.O., S. 75.

4 Nach Auffassung von Meyer, C.W., Grundsatzentscheidungen, a.a.O., S. 76, ist die "für den Vertrieb maßgebende Finanzkraft nicht identisch mit der Größe des Kapitals, über welches das Unternehmen verfügt, sondern sie wird gekennzeichnet durch das Ausmaß, in welchem finanzielle Mittel für die Vertriebsarbeit bereitgestellt werden können."

- Standort des Herstellers als Bestimmungsfaktor

Als bedeutender herstellerbezogener Bestimmungsfaktor der Händlerselektion wird im Schrifttum der Standort des Herstellers angesehen.¹

Dabei läßt sich die absatzmittlerselektionspolitische Bedeutung des Bestimmungsfaktors Standort (d.h. geographische Lage des Herstellers) erst durch eine Miteinbeziehung des tatsächlichen bzw. potentiellen Absatzgebietes beurteilen, so daß eine Analyse dieses Bestimmungsfaktors eigentlich umfassend erst im Zusammenhang mit der Analyse der Marktfaktoren erfolgen kann.²

1 Vgl. u.a. Cina, R., a.a.O., S. 127; Keller, U., a.a.O., S. 187; Mann, G., a.a.O., S. 77. Mann führt aus, daß der Standort der Unternehmung in ihrem potentiellen Absatzgebiet - ob die Produktionsstätte eine zentrale oder periphere Lage hat, ob an mehreren Standorten produziert wird und das jeweils umliegende Absatzgebiet beliefert werden kann - die Abnehmerauswahl mitbestimmen wird. Nach Mann würden Hersteller, die in Randgebieten ihren Standort haben, sich dazu veranlaßt sehen, die Zahl ihrer unmittelbaren Abnehmer zu verringern und vor allem kleine Absatzmittler mit geringer Auftragsgröße von der Belieferung zu exkludieren. Tendenziell würden diese Hersteller den Großhandel, die Konzentrations- und Kooperationsformen und die Großbetriebsformen des Einzelhandels bevorzugen.

2 Die Firma Primavera Möbelwerke GmbH & Co KG entwickelte ein für die Möbelbranche "unkonventionelles Vertriebssystem", um einer hohen Transportkostenbelastung zu entgehen. Mit einem Investitionsaufwand von ca. 30 Millionen Mark wurden 18 Fabriken in der BRD erstellt, in denen Primavera-Möbel montiert und angefertigt werden. Keine der Produktionsstätten ist im Durchschnitt weiter als 60 km von einem der Absatzmittler (ausschließlich Möbelfacheinzelhändler) entfernt. In diesen Produktionsstätten sind darüberhinaus Montagetrupps stationiert, die Einbaumöbel beim Kunden des Händlers fachgerecht aufstellen, Reparaturen und Installationen vornehmen. Der Geschäftsführer dieses Betriebes führt folgende Vorteile dieser Vorgehensweise an: "Durch die verkürzten Transportwege, auf denen nicht mit Luft gefüllte Schränke auf großen LKW's befördert werden, sinken die Kosten, so daß die Händler mit besseren Gewinnmargen rechnen können. Und der Kundenservice des Herstellers erspart dem Händler Schwierigkeiten und teils überdimensionale Kosten beim Aufstellen der Einbaumöbel. Vgl. o.V., Primavera und eine Branche in Angst, in: Absatzwirtschaft, 1973, Heft 6, S. 48 f.

Vorweg läßt sich aber feststellen, daß der Standort des Herstellers für die befragten Möbelhersteller kein Faktor zu sein scheint, der einen bedeutenden Einfluß auf die Absatzmittlerauswahl ausüben kann. Lediglich 7 % der befragten Unternehmen messen diesem Bestimmungsfaktor große Bedeutung zu, während 73 % der Hersteller ihn als unwichtig einstufen.

3.1.2. Produktbezogene Bestimmungsfaktoren

Aus den Ausprägungen der vielfältigen physikalischen technisch-funktionalen und psychosozialen Eigenschaften sowie der Bedarfsverwendungseigenschaften des abzusetzenden Produktes lassen sich direkte Anforderungen an die Ausprägungen der absatzmarktgerichteten Marketinginstrumente der Absatzmittler ableiten.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche der Produkteigenschaften einen besonders nachhaltigen Einfluß auf die Formulierung des Anforderungsprofils an die Transaktionspartner (auf der Einzelhandelsstufe) nehmen.

Im Rahmen der Voruntersuchung zu der empirischen Erhebung in der Wohnmöbelbranche stellte sich heraus, daß die interviewten Möbelhersteller insbesondere die Produkteigenschaften "Wert", "Erklärungsbedürftigkeit", "Wartungsbedürftigkeit", "Größe (Sperrigkeit)", als grundsätzlich bedeutend im Hinblick auf die Absatzmittlerauswahl einstufen.

Lediglich diese vier charakteristischen Produkteigenschaften wurden in der Hauptuntersuchung den befragten Herstellern zur Beurteilung vorgegeben. Wie die Einstufung der produktbezogenen Bestimmungsfaktoren nach ihrer Bedeutung für die Selektionsentscheidung der Möbelhersteller in Tabelle 6 zeigt, stellen

nach Ansicht der befragten Hersteller der "Wert des Produktes" und die technisch funktionale Eigenschaft der "Erklärungsbedürftigkeit" die wichtigsten produktbezogenen Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion dar, während nach Meinung der Befragten der Einfluß der physikalischen Produkteigenschaften und der technisch-funktionalen Eigenschaft "Wartungsbedürftigkeit" auf die Absatzmittlerselektion eher nachrangig sein dürfte.

Tabelle 6 Die Bedeutung produktbezogener Bestimmungsfaktoren für die Selektionsentscheidung des Möbelherstellers

Bestimmungsfaktor	Bedeutungseinstufung in Prozent					
	sehr große Bed.	große Bed.	weniger große Bed.	geringe Bed.	keine Bed.	keine Antwort
Wert des Produktes	21,3	26,7	18,7	12,0	12,0	9,3
Erklärungsbedürftigkeit des Produktes	14,7	17,3	24	13,3	20	10,7
Wartungsbedürftigkeit des Produktes	5,3	17,3	16	22,7	28	10,7
Physikalische Produkteigenschaften	5,3	5,3	18,7	24	41,3	5,3

Quelle: eigene Berechnungen

- Wert des Produktes als produktbezogener Bestimmungs-
faktor

48 % der Möbelhersteller stuften die Bedeutung des produktbezogenen Bestimmungsfaktors "Wert des Produktes" für die Absatzmittlerselektion als sehr groß bzw. groß ein.

Die hier durchgeführte Klassifizierung der Produkte nach ihrem Wert soll sich an dem "objektiven" Wert der Produkte, nämlich dem Rechnungspreis, orientieren.¹

Im Schrifttum wird nun folgendes Beziehungsgefüge zwischen dem Preis des Produktes und der Absatzmittlerauswahl des Herstellers abgeleitet.

"Setzt man voraus, daß beim Absatz einer Produkteinheit für die Auftragserlangung und -abwicklung

¹ Nach U. Keller leitet sich der Wert eines Produktes einerseits aus den Herstellungs- und Vertriebskosten zuzüglich eines betriebsnotwendigen Gewinnzuschlages, andererseits aus der Wertschätzung durch die Nachfrager ab, die Ausdruck der Nutzenerwartungen der potentiellen Nachfrager ist. Beide Komponenten ergeben den konkreten Produktpreis, zu dem ein Produkt am Markt angeboten und abgesetzt werden kann. Es ist deshalb zulässig, den absoluten Rechnungspreis eines Produktes als begriffliche Grundlage des Produktwertes heranzuziehen. Insgesamt vermag die im absatzwirtschaftlichen Schrifttum verbreitete wertmäßige Unterscheidung der Produkte in hochwertige bzw. geringwertige Produkte nur ungenau den Standpunkt der Betrachtung zu verdeutlichen. Sie kann lediglich eine Durchschnittsbetrachtung sein. So kann ein Produkt als hochwertig gelten, wenn eine Mehrzahl von Konsumenten das Produkt für hochwertig hält. Manche Autoren beschränken sich aufgrund dieser Schwierigkeiten auf die Bezeichnung hoch- bzw. niedrigpreisige Produkte. Vgl. u.a. Döring, K., a.a.O., S. 116; Keller, U., a.a.O., S. 163. Doch auch diese Klassifizierung erscheint absatzwirtschaftlich kaum operationaler als die Klassifizierung in hochwertige bzw. geringwertige Produkte.

Häufig werden beide Begriffspaare synonym zu verwenden sein; d.h. ein hochwertiges Produkt ist i.d.R. hochpreisig, ein geringwertiges Produkt niedrigpreisig.

ein bestimmter auftragsfixer Kostenbetrag anfällt, so ist offenkundig, daß bei steigendem Produktpreis der Stückgewinn wächst. Aufgrund dieser Tatsache ist bei hochpreisigen Produkten vom Erlösstandpunkt aus eine enge Verbindung zwischen Hersteller und Verwender bzw. Verbraucher eher möglich."¹

Mit steigendem Preis der Produkteinheit, so wird weiter argumentiert, nehme damit die Tendenz zum Direktabsatz zu und die Bereitschaft des Herstellers, das Produkt über einen indirekt unverkürzten Absatzkanal zu vertreiben, ab.^{2,3}

Es stellt sich die Frage, ob derartige Interdependenzen zwischen den Ausprägungen der Produkteigen-schaft "Preis" und der vertikalen Absatzkanalstrategie des selektierenden Herstellers tatsächlich generell angenommen werden können, oder ob hier eine unzulässige Verallgemeinerung spezieller Marktgegebenheiten vorliegt.

Auch ist in dieser Argumentation eigentlich nur auf den Preis des einzelnen Produktes abgestellt, nicht aber der mögliche Umfang des gesamten Auftrages berücksichtigt.

Weiterhin erscheint es angebracht, von der isolierten Betrachtung der absoluten Höhe des Preises abzuweichen und den Preis eines Produktes zusammen mit der verfügbaren Kaufkraft der angesprochenen Konsumenten zu beurteilen und in Relation zueinander zu setzen.

1 Vgl. Keller, U., a.a.O., S. 163. Im gleichen Sinne argumentieren Döring, K., a.a.O., S. 117; Cina, R., a.a.O., S. 108; Mann, G., a.a.O., S. 10.

2 Vgl. Keller, U., a.a.O., S. 163; Kotler, Ph., a.a.O., S. 395; Mann, G., a.a.O., S. 70; Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung; Industrielle Vertriebseinrichtungen, a.a.O., S. 14; Fischer, G., Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 139.

3 Im Umkehrschluß kann dann gefolgert werden, daß niedrigpreisige Produkte den indirekt unverkürzten Absatzkanal erfordern, d.h. die Einschaltung von Großhändlern bzw. Verbundformen des Handels, um die Zahl der Transaktionen zu senken und so durch eine Auftragskonzentration eine gleichzeitige Zunahme der Auftragshöhe zu erreichen.

Je größer die Relation von Preis zu verfügbarer Kaufkraft ist, desto höher wird vom Konsumenten das finanzielle Risiko beim Kauf eines Produktes eingestuft.

Wird nun eine gegebene Kaufkraft unterstellt², ist der Kauf niedrigpreisiger Wohnmöbel mit einem geringen finanziellen Risiko und der Kauf hochpreisiger Möbel mit einem hohen finanziellen Risiko für den Konsumenten verbunden.

Je größer aber das finanzielle Risiko vom Konsumenten eingestuft wird, desto intensiver werden seine Bemühungen sein, dieses Risiko zu begrenzen. Dieser Versuch der Reduzierung des finanziellen Risikos mündet in einer Suche nach Informationen über preisgünstige Alternativen. Die Intensität der Informationssuche wird umso größer sein, je höher das finanzielle Risiko eingeschätzt wird.³

Das große finanzielle Risiko beim Kauf von hochpreisigen Wohnmöbeln und die daraus resultierende hohe Intensität der Informationssuche führen zu Erwartungen des Konsumenten an die Beratungs- und Bedienungsintensität und an bestimmte Kontrahierungsleistungen (z.B. Kreditgewährung) des Einzelhändlers.

1 Nach Kroeber-Riel wird das vom Konsumenten wahrgenommene Kaufrisiko in funktionelle, soziale und finanzielle Risiken eingeteilt.

Das funktionelle Risiko ist in enger Beziehung zur Gebrauchserklärungsbedürftigkeit des Produktes zu sehen. D.h. je größer die Gebrauchserklärungsbedürftigkeit des Produktes ist, desto größer ist auch das funktionelle Kaufrisiko beim Erwerb dieses Produktes.

Das soziale Risiko basiert auf den Beziehungen des Konsumenten zur sozialen Umwelt. Der Konsument erwartet vom Kauf eines Gutes die Befriedigung seines Geltungsbedürfnisses, die dabei ursächlich von der Reaktion anderer Personen abhängt.

Das finanzielle Risiko für den Konsumenten ist abhängig von der Relation aus Preis eines Produktes und verfügbarer Kaufkraft des Konsumenten. Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 185 ff.

2 Für kurze Zeiträume ist die Annahme einer gegebenen (konstanten) Kaufkraft der Konsumenten durchaus realistisch.

3 Vgl. Kuhlmann, E., Das Informationsverhalten der Konsumenten, a.a.O., S. 132 ff. Kuhlmann stützt sich in seiner Untersuchung auf einige amerikanische Erhebungen, in denen nachgewiesen werden konnte, daß die Länge der Planungsperiode vor dem Kauf mit der Höhe des Preises zunimmt.

Kuhlmann, E., a.a.O., S. 132; Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 117 ff.; Schulz, R., Kaufentscheidungsprozesse der Konsumenten, a.a.O., S. 32 ff.

Diese Erwartungen des Konsumenten hinsichtlich der Ausprägung bestimmter absatzmarktgerichteter Marketinginstrumente des Händlers schlagen sich nieder in Anforderungen des Herstellers an Ausprägungen bestimmter distributiver Funktionen des potentiellen Absatzmittlers auf der Einzelhandelsstufe.

Insbesondere das Ausmaß der Übernahme von

- Funktionen der qualitativen Warenumgruppierung (Sortimentierung, Warenpflege, Kundendienst);
- Funktionen der Angebots- und Nachfragelenkung (Werbung, persönlicher Verkauf);
- Funktionen des zeitlichen Zahlungsausgleichs (Kreditierung, Vorfinanzierung)

ist maßgeblich für die Beurteilung der Belieferungswürdigkeit des potentiellen Einzelhändlers.

- Technisch funktionale Eigenschaften des Produktes als produktbezogene Bestimmungsfaktoren

Der technisch funktionalen Produkteigenschaft 'Erklärungsbedürftigkeit' wurde von 32 % der befragten Hersteller eine große Bedeutung als Bestimmungsfaktor zugebilligt.

Im Schrifttum wird die Erklärungsbedürftigkeit gelegentlich als der wichtigste produktbezogene Bestimmungsfaktor der Absatzmittlerauswahl bezeichnet.¹

¹ Vgl. Keller, U., a.a.O., S. 136; Meyer, C.W., Die Erklärungsbedürftigkeit von Waren als Problem der Vertriebsführung, in: ZfhF, Heft 4, 1958, S. 216. Mit dem Einfluß der Erklärungsbedürftigkeit von Produkten auf die Absatzkanalauswahl hat sich Schnutenhaus eingehend befaßt. Dabei hebt er die vorrangige Bedeutung des Bestimmungsfaktors Erklärungsbedürftigkeit hervor. Vgl. Schnutenhaus, O.R., Artikel "Absatzorganisation", in: BdSW, Bd. 1, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1956, S. 10.

"Je erklärungsbedürftiger ein Gut ist, desto qualifiziertere Verkaufskräfte erfordert es, desto höhere Ansprüche an den technischen Verkaufs- und Betreuungsdienst der Absatzstationen stellt es. Aus dieser Feststellung ergibt sich von selbst, daß solche Produkte tunlichst nur an Fach- und Spezialbranchen und leistungsfähige Geschäfte abzusetzen sind; hiermit wird oft eine Beschränkung der Anzahl der Absatzstationen verbunden sein."¹

Grundsätzlich kann somit davon ausgegangen werden, daß mit zunehmender Erklärungsbedürftigkeit des Produktes die Anforderungen an die Qualifikation der Absatzmittler steigen werden, d.h. je höher die Erklärungsbedürftigkeit des Produktes angenommen wird, desto sorgfältiger (z.B. bezüglich der fachgerechten Beratung) sollte die horizontale Einzelhändlerauswahl durchgeführt werden.

Zwei grundlegende Aspekte der Produkteigenschaft Erklärungsbedürftigkeit - ein personaler und ein zeitlicher - sind dabei zu berücksichtigen.

- Bei dem personalen Aspekt geht es um die Frage, an welchen Personenkreis bzw. wessen Wissensstand sich eine Klassifizierung in erklärungsbedürftige und nicht erklärungsbedürftige Güter zu orientieren hat. Absatzwirtschaftlich gesehen kann als Bezugspunkt der Erklärungsbedürftigkeit nur das Zielsegment eines Gutes herangezogen werden. Unter personalen Gesichtspunkten ist also nur dann von erklärungsbedürftigen Produkten zu sprechen, wenn bei den potentiellen Verbrauchern ein Informationsbedürfnis besteht, d.h. die Produkte zum Verständnis der Verbraucher einer Erklärung bedürfen.
- Neben dem personalen Aspekt der Erklärungsbedürftigkeit muß ein weiterer Gesichtspunkt angesprochen werden, der mit dem Lebenszyklus eines Produktes in enger Beziehung steht. So bedürfen neue (insbesondere technische) Produkte i.d.R. einer intensiveren Erklärung als bekannte Produkte, die schon eine gewisse Marktverbreitung ge-

¹ Mann, G., a.a.O., S. 68 f.

funden haben. Die Erklärungsbedürftigkeit ist deshalb i.d.R. keine andauernde, statische Produkteigenschaft, die im Verlauf der Marktexistenz eines Produktes unverändert bleibt. Generell nimmt die Erklärungsbedürftigkeit mit der Marktverbreitung ab.

Interviews im Vorfeld der schriftlichen Befragung sollten erhellen, auf welche Tatbestände sich die verkaufsnotwendige Erklärung beziehen kann.

Die im Pretest befragten Hersteller und Absatzmittler wiesen dabei auf eine Variante der "Erklärungsbedürftigkeit" hin, die sich insbesondere aus dem Zusatznutzen (Geltungsnutzen) hochwertiger Wohnmöbel ergeben kann.²

Es kann angenommen werden, daß beim Erwerb hochpreisiger Wohnmöbel die vom Kauf des Produktes erwartete Befriedigung eines Geltungsbedürfnisses in erheblichem Maße von der Reaktion anderer Personen abhängt. Diese Reaktion bestimmt, ob die Konsumenten zu einer positiven Bewertung der Kaufentscheidung gelangen. Dabei wird die Reaktion dieser Personen umso positiver ausfallen, je mehr der Wohnungseinrichtungsgegenstand ihren innenarchitektonischen Geschmacksvorstellungen entspricht, d.h. der Geltungsnutzen, den der Kauf hochpreisiger Wohnmöbel vermittelt, steht in engem Zusammenhang zu den Einrichtungsvorstellungen des jeweiligen Segments.³

Der vom Konsumenten angestrebte Sollgeltungsnutzen leitet sich dabei aus den Standards und Erwartungen ab, die die soziale Umwelt an das Kaufverhalten stellen. Entspricht der Kauf eines Produktes diesen Vorgaben nicht, dann kommt es zu Abweichungen zwischen Sollgeltungsnutzen und Istgeltungsnutzen. Eine derartige Abweichung kann nach Kroeber-Riel als soziales Risiko bezeichnet werden.⁴ Beim Wohnmöbelkauf besteht das soziale Risiko darin, daß das Produkt hinsichtlich Stil, Ausstattung usw. "erheblich" von den konsumentensegmentspezifischen Einrichtungsvorstellungen abweicht.

1 Vgl. Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 116; Keller, U., a.a.O., S. 137. Keller beschreibt ausführlich die Beziehung zwischen der Erklärungsbedürftigkeit eines Produktes und dem Lebenszyklus dieses Produktes.

2 Vgl. Keller, U., a.a.O., S. 139; Mann, G., a.a.O., S. 88.

3 Vgl. Kroeber-Riel, W., Anhaltspunkte und Probleme der verhaltensorientierten Absatztheorie, a.a.O., S. 22.

4 Vgl. ebenda, Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 188.

Die Reduzierung dieses sozialen Risikos kann durch eine Anpassung der Konsumstandards an den Standard der sozialen Umwelt erreicht werden. Dabei wird die Gefahr eines sozialen Risikos umso geringer, je mehr der Konsument sein Anspruchsniveau an die Normen der sozialen Umwelt anpaßt. Dieser Anpassungsprozeß leitet häufig zusätzlich noch einen Suchprozeß des Konsumenten ein, der dem Auffinden geeigneter Alternativen dient. Anpassungs- und Suchprozeß bedingen in erheblichem Umfang Informationsgewinnungsaktivitäten des Konsumenten. Die Anstrengungen, die der Konsument unternimmt, um das soziale Kaufrisiko abzubauen, können daher primär unter dem Aspekt der Informationssuche des Konsumenten betrachtet werden. Der Umfang der Informationssuche¹ des Konsumenten bestimmt dann in wesentlichem Maße die Erklärungsbedürftigkeit oder konkreter den Bedarf an Beratung und Bedienung durch das Verkaufspersonal des Absatzmittlers, wobei beim Kauf hochpreisiger Wohnmöbel die innenarchitektonische Beratung im Vordergrund stehen dürfte.

Der Hersteller derartiger Produkte sollte diese Risikokomponente und dem daraus abgeleiteten (innenarchitektonischen) Informationsbedürfnis der Konsumenten Rechnung tragen, und nur solche Händler als Absatzmittler auswählen, die diesem Informationsbedürfnis durch eine entsprechende Gestaltung des absatzgerichteten Kommunikationsmix, insbesondere durch eine intensive Beratungs- bzw. Bedienungsleistung ihres Verkaufspersonals gerecht werden.² Das heißt, aus spezifischen Ausprägungen des produktbezogenen Bestimmungsfaktors "Erklärungsbedürftigkeit" resultieren gewisse Anforderungen des Konsumenten(segmentes) an die Ausgestaltung bestimmter absatzmarktgerichteter Marketinginstrumente (z.B. architektonische Beratung, Bedienungsintensität) des

1 Nach Kroeber-Riel versucht der Konsument durch die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen das durch die Unsicherheit bedingte wahrgenommene Kaufrisiko abzubauen. Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 178.

2 Produkte des (kaum erklärungsbedürftigen) Wohnungseinrichtungszusatzbedarfs (z.B. Garderoben, Eckbänke etc.) werden zu 42,3 % über Warenhäuser, Sortimentsversender und Verbrauchermärkte und (lediglich) zu 57,7 % über den Möbelfacheinzelhandel vertrieben. In hohem Maße erklärungsbedürftige Wohnmöbel (z.B. Wohn- und Herrenzimmereinrichtungen) werden dagegen zu 88,7 % über den Möbelfacheinzelhandel und nur zu 11,3 % über andere Betriebsformen des Einzelhandels abgesetzt.

potentiellen Einzelhändlers, die letztlich in (absatzmittlergerichtete) Anforderungen des Herstellers an Qualität und Quantität der Übernahme bestimmter Distributionsfunktionen (insb. Funktionen der Angebots- und Nachfragelenkung) münden.

- Physikalische Produkteigenschaften als produktbezogene Bestimmungsfaktoren

Die befragten Möbelhersteller billigen den physikalischen Produkteigenschaften als produktbezogene Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl lediglich eine geringe Bedeutung zu.

In der Rangordnung der Bestimmungsfaktoren nach ihrer Bedeutung für die Selektionsentscheidung des Möbelherstellers rangieren sie an zehnter und damit vorletzter Stelle.

Die physikalischen Produkteigenschaften üben in erster Linie einen Einfluß auf das logistische System des Herstellers aus und beeinflussen lediglich indirekt, das heißt über die Beziehungen zwischen logistischem System und Absatzkanalsystem die Absatzkanalwahl des Herstellers.¹

"Heavy and bulky products have very high handling and transporting costs relative to their value. The producer of such products should therefore attempt to maximize these costs shipping them only in large lots to the fewest possible points."²

G. Mann vertritt die Auffassung, daß nicht nur das absolute Gewicht bzw. der Umfang eines Produktes als Bestimmungsfaktor der Absatzmittlerauswahl von Bedeutung ist, sondern das Verhältnis des Produktwertes zu Gewicht und Umfang der Ware.³

1 Vgl. u.a. Keller, U., a.a.O., S. 161; Mann, G., a.a.O., S. 67; Cina, R., a.a.O., S. 105; Kapfer, C., Disch, W.A., Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, Kompendium der Absatzwirtschaft, Bd. 2, Köln u. Opladen 1967, S. 46.

2 Rosenbloom, B., a.a.O., S. 122.

3 Vgl. Mann, G., a.a.O., S. 71.

Je ungünstiger diese Relation sei, desto stärker verlangen die Vertriebskosten nach hohen Auftragsgrößen, die wiederum nur durch den Absatz an Großabnehmer erreichbar sind.¹

Komprimiert man die vielfältigen Aussagen im Schrifttum zu der Bedeutung der physikalischen Produkteigenschaften einerseits für die Gestaltung des logistischen Systems und andererseits für die Absatzmittlerauswahl, so läßt sich folgende Kernaussage formulieren:

Je größer das Gewicht, der Umfang, die Sperrigkeit und die Beschädigungsgefahr des Produktes ist, desto unmittelbarer wird die logistische Verbindung zwischen Hersteller und Verbraucher sein. Die Forderung nach der unmittelbaren logistischen Verbindung zwischen Hersteller und Verbraucher impliziert eine Verkürzung des Absatzkanals, d.h. die vertikale Exklusion einzelner Absatzstufen.

Die These läßt sich auch mit den Ergebnissen der Erhebung in der Wohnmöbelbranche stützen. So exkludieren die Hersteller kompletter Schrankwände, Zimmereinrichtungen, Küchen etc. generell die Großhandelsstufe und bevorzugen den indirekt verkürzten Absatzkanal.

Demgegenüber ist der Anteil der Hersteller von Wohnungseinrichtungszusatzbedarf, der die Großhandelsstufe einschaltet, also den indirekt unverkürzten Absatzkanal präferiert, mit etwa 27 % deutlich höher.

Aus den physikalischen Produkteigenschaftsausprägungen lassen sich darüberhinaus gewisse Anforderungen an die Ausprägungen bestimmter absatzmarktorientierter Marketinginstrumente der einzelnen potentiellen Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe ableiten.

¹ Vgl. Mann, G., a.a.O., S. 71.

Beispielsweise lassen sperrige, relativ schwergewichtige Wohnungseinrichtungsgegenstände es erforderlich erscheinen, daß der potentielle Absatzmittler die Funktion der qualitativen Waren-umgruppierung (Sortimentierung, Kundendienst, Montage etc.) und die Funktionen der Raumüberbrückung übernimmt.

Resümierend kann festgestellt werden, daß einzelne produktbezogene Bestimmungsfaktoren wie beispielsweise der "Wert des Produktes", aber auch die "Erklärungsbedürftigkeit der Ware" von den befragten Möbelherstellern zu den wichtigsten Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion gezählt werden, und bei bestimmten Ausprägungskonstellationen in maßgeblicher Weise die Anforderungen determinieren, die der Hersteller im Rahmen der Ablaufpolitik an die Ausprägungen der verschiedenen absatzmarktgerichteten Marketinginstrumente der einzelnen potentiellen Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe stellt.

3.1.3. Marktbezogene Bestimmungsfaktoren

Bedeutsame Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion sind die "Einkaufsstättenwahl der Konsumenten" und die "Absatzkanalstruktur der Konkurrenz".

Tabelle 7 Die Bedeutung marktbezogener Bestimmungsfaktoren für die Selektionsentscheidung des Möbelherstellers

Bestimmungsfaktor	Bedeutungseinstufung in Prozent					
	sehr große Bed.	große Bed.	weniger Bed.	geringe Bed.	keine Bed.	keine Antwort
Einkaufsstättenwahl der Konsumenten	12	36	16	16	9,3	10,7
Absatzkanäle der Konkurrenz	4	37,3	21,3	12	16	9,3
Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten	8	28	28	16	12	8
Geographische Verteilung der Konsumenten	2,7	14,7	16	32	24	10,7

Quelle: eigene Berechnungen

- 210 -

- Einkaufsstättenwahl der Konsumenten als markt-
bezogener Bestimmungsfaktor

48 % der befragten Hersteller stufen die Bedeutung des Bestimmungsfaktors "Einkaufsstättenwahl der Konsumenten" für die Absatzmittlerauswahl als sehr hoch bzw. hoch ein.

Ergebnisse der entsprechenden Kreuztabellierung bzw. des Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests weisen darauf hin¹, daß der dominierende Einfluß dieses Bestimmungsfaktors sowohl für die struktur- als auch ablaufpolitische Absatzmittlerselektion auf der Einzelhandelsstufe seitens der Befragten unabhängig von der Unternehmensgröße des selektierenden Herstellers gesehen wird.

In Anbetracht der großen Bedeutung, die dem Einkaufsstättenwahlverhalten homogener Konsumentensegmente für die Absatzmittlerselektion zugebilligt wird, verwundert es umso mehr, daß in der Möbelbranche lediglich eine empirische Studie zu diesem Problemkreis bekannt ist.²

Die Ergebnisse dieser Studie (des WK-Verbandes) bestätigen die im ersten Teil dieser Arbeit bereits analysierte Annahme, daß nach bestimmten Merkmalen abgegrenzte homogene Konsumentengruppen unter Zugrundelegung eines konkreten Produktbezuges³ konsumentensegmentspezifische gleichartige Anforderungen an die Merkmalsausprägungen der potentiell geeigneten Einzelhändler stellen.

1 Bei einem zugrundegelegten Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ ergibt sich für $v = 8$ Freiheitsgrade aus der Tabelle der Chi-Quadrat-Verteilung der kritische Wert $\chi^2_c = 15,07$. Da die Prüfgröße $\chi^2 = 10,487 < \chi^2_c = 15,07$ ist, kann die Hypothese, daß die Bedeutungseinstufung des Bestimmungsfaktors "Erklärungsbedürftigkeit" unabhängig von der Unternehmensgröße des selektierenden Herstellers ist, nicht abgelehnt werden.

2 In diesem Zusammenhang von Interesse ist eine empirische Untersuchung des WK-Wohnmöbel-Verbandes. Es wurde festgestellt, daß die dem WK-Wohnmöbel-Verband angeschlossenen Facheinzelhändler nur von ganz bestimmten, scharf abgrenzbaren Konsumenten-

- Absatzkanalstruktur der Konkurrenz als marktbezogener Bestimmungsfaktor

Die Absatzkanalstruktur der konkurrierenden Hersteller in vertikaler als auch in horizontaler Sicht erweist sich in der Wirtschaftspraxis als bedeutender Bestimmungsfaktor der Absatzmittlerauswahl. So stufen 41 % der befragten Möbelhersteller die Bedeutung als sehr groß bzw. groß ein, und billigen damit diesem Faktor den 4. Rangplatz in der Rangordnung der Bestimmungsfaktoren nach ihrer Bedeutung für die Selektionsentscheidung zu.

Unumstritten ist im Schrifttum, daß der Hersteller seine Absatzmittlerauswahl nur unter "Berücksichtigung der Art und Wirksamkeit der Vertriebsformen des Wettbewerbers optimal treffen" kann.¹

Ungeklärt ist dagegen, ob die "Berücksichtigung" in der Form einer bewußten Abweichung vom branchenüblichen Absatzkanal oder in einer bewußten Anpassung an denselben erfolgen sollte.

Fortsetzung der Fußnoten

gruppen als Einkaufsstätte für hochpreisige Möbel gewählt werden. Charakterisieren lassen sich diese "typischen" Kunden durch Merkmalsausprägungen wie gute Schul- bzw. Berufsausbildung (Akademiker, höhere Beamte etc.) und mittlere Altersgruppierungen (25 - 40 Jahre). Diese Konsumentengruppen haben ganz bestimmte Vorstellungen von der "idealen" Einkaufsstätte für hochpreisige Wohnmöbel, die erheblich von den "Idealvorstellungen" der Nichtkunden abweichen. Vgl. WK-Studie, a.a.O., S. 34 ff.

- ³ Es erscheint die Annahme plausibel, daß die Bedeutung von Konsumentenmerkmalen für die Händlerselektion nur untersucht werden kann, wenn ein konkreter Produktbezug vorliegt. Die Konsumentenansforderungen an eine Einkaufsstätte werden sich, wenn überhaupt, nur bei Betrachtung eines gleichen Produktkaufes als gleichartig erweisen. Es ist zu erwarten, daß auch bei einer homogenen Konsumentengruppe die Anforderungen mit dem jeweils betrachteten Produkt variieren.

¹ Vgl. u.a. Mann, G., a.a.O., S. 94 f.; Böcker, F., a.a.O., S. 45 ff. und die dort angegebene Literatur.

Böcker spricht der Strategie, "die sich in einer Anpassung an die Branchenkonstellation erschöpft"¹ jeglichen Wert bei der Lösung des Entscheidungsproblems der Absatzmittlerselektion ab. Diese Strategie beruhe auf der Grundeinstellung, daß sich durch Mehrheitsbeschluß die richtige Wahl treffen lasse.

Der Hersteller als Entscheidungsträger beurteilt die "Vorteilhaftigkeit der ihm offenstehenden Alternativen nach dem Anteil, mit dem dieser Absatzweg von seinen Konkurrenten eingeschlagen wird."²

Das Ergebnis solcher Verfahrensweise, die im Grunde auf dem "Geleitzugprinzip" beruht - ein Hersteller trifft eine "echte" Händlerselektionsentscheidung, die anderen Hersteller schließen sich an - führt zu einem Katalog von branchenüblichen Absatzwegen. Eine solche Vorgehensweise empfiehlt beispielsweise Wirth. Er faßt für bestimmte Produkte und Marktsituationen die "praktikablen" Absatzkanäle zusammen, die der Hersteller dann einschlagen soll.^{3,4}

Zwar kann nicht bestritten werden, daß von der Absatzkanalwahl der Konkurrenz starke Einflüsse auf die vertikale und horizontale Händlerauswahl des Herstellers ausgehen, doch dürften diese Einflüsse, "besonders im Konsumgüterbereich kaum so prägend sein, daß eine echte Alternative für den Distributionsweg nicht mehr gegeben ist."⁵

Faßt man die vielfältigen Literaturmeinungen zusammen, so lassen sich folgende Vorteile der Anlehnung

1 Böcker, F., a.a.O., S. 45.

2 ebenda.

3 Wirth, K.B., a.a.O., S. 5.

4 Cundiff und Still vertreten die Meinung, daß vergleichbare Hersteller ähnlicher Produkte letztlich immer dieselben Wege erstreben und eigentlich nur aufgrund äußeren Zwangs und ihrer Unwissenheit sich andere Wege eröffnen. Vgl. Cundiff, E.W., Still, R.R., Basic Marketing Concepts, Environment and Decisions, Englewood Cliffs, 1964, S. 118.

5 Böcker, F., a.a.O., S. 46.

des Selektionskonzeptes an das der Konkurrenz herauskristallisieren.¹

Die Leistungsfähigkeit des branchenüblichen Absatzkanals ist bekannt, dadurch birgt er ein überschaubares Risiko. Darüberhinaus haben sich bei den Konsumenten gewisse Vorstellungen über die Erhältlichkeit der betreffenden Güter in bestimmten Geschäften gebildet.

Wie G. Mann aber zutreffend feststellt, "muß dieser "eingefahrene Weg" nicht der schlechthin optimale sein. Oft fußt er auf blosser Gewohnheit und ist rational und ökonomisch nicht hinreichend begründet. Insbesondere berücksichtigt er nicht die spezifischen Eigenarten des einzelnen Herstellers."²

Ein gutes Beispiel für das gelungene Abweichen von dem in der Möbelbranche üblichen, indirekt verkürzten Absatzkanal geben die Möbelhersteller Becker (Steinheim) und Arzberger (Herrsching-Löhne), die den direkten Absatzkanal gewählt haben.³

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung (d.h. der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest) lassen auf eine Abhängigkeit der Merkmale Unternehmensgröße des selektierenden Herstellers und der (beigemessenen) Bedeutung des Faktors "Absatzkanalstruktur der Konkurrenz" schließen und zwar in der Form, daß mit abnehmender Unternehmensgröße die Bedeutung dieses Bestimmungsfaktors für die vertikale und horizontale Absatzkanalgestaltung zunimmt.

¹ Vgl. Mann, G., a.a.O., S. 94 ff.; Böcker, F., a.a.O., S. 47; Koch, W., Grundlagen und Technik des Vertriebs, Bd. I, 2. Auflage, Berlin 1958, S. 85.

² Mann, G., a.a.O., S. 95.

³ Vgl. WK-Studie, a.a.O., S. 95.

Diese unterschiedliche Beurteilung in Abhängigkeit von der Größe der Hersteller wird verständlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß tendenziell die großen, umsatzstarken Möbelhersteller die generelle Struktur des Absatzkanals prägen, während sich die kleinen und auch mittleren Hersteller scheuen, diese durch die starken Wettbewerber etablierten in ihrer vertikalen und horizontalen Struktur geprägten Absatzkanäle zu verlassen.

- Geographische Verteilung der Konsumenten als marktbezogener Bestimmungsfaktor

Von nachrangiger Bedeutung ist nach Ansicht der befragten Hersteller die "geographische Verteilung der Konsumenten" als Bestimmungsfaktor der Absatzmittlerauswahl. So stufen 83 % der Befragten die Bedeutung dieses Bestimmungsfaktors als weniger groß bzw. gering ein.

Dieses Ergebnis ist möglicherweise damit zu begründen, daß die "geographische Verteilung der Konsumenten"¹ allein nur unvollständig die für die Frage eines geeigneten Absatzkanals relevanten geographischen Strukturmerkmale des Absatzmarktes des Herstellers beschreibt.

1 In enger Beziehung zur "geographischen Verteilung der Konsumenten" steht die "Nachfragekonzentration".

Bei einer geographischen Verteilung der Konsumenten auf einen engen Raum besteht eine hohe Nachfragekonzentration (Punktmarkt). Verteilen sich dagegen die Konsumenten (bzw. Bedarfsträger) über einen weiten geographischen Raum, so liegt eine geringe Nachfragekonzentration (Flächenmarkt) vor.

Zusätzlich zu der regionalen Verteilung der Konsumenten (Nachfragekonzentration) ist die Zahl der potentiellen Bedarfsträger und die gesamte geographische Ausdehnung des Absatzraums in die Betrachtung einzubeziehen.

Die genannten "Strukturelemente" des Absatzmarktes wirken je nach ihrer Ausprägung auf die Höhe der Absatzkosten und nehmen so Einfluß auf die Absatzkanalwahl des Herstellers.

Kennzeichen vieler Teilmärkte für hochwertige Wohnmöbel ist, daß aus Gründen einer geringen Zahl von Bedarfsträgern dieser Produkte, das für eine fertigungstechnisch rentable Produktion erforderliche Absatzvolumen nur durch die akquisitorische Bearbeitung ausgedehnter geographischer Absatzgebiete zu erreichen ist.¹

Die zunehmende Ausdehnung der Absatzgebiete und die damit zunehmende Entfernung zwischen Hersteller und Verbraucher bedingt (*ceteris paribus*) tendenziell eine zunehmende Notwendigkeit zur Wahl des indirekt unverkürzten Absatzkanals.

Das beruht in erster Linie darauf, daß einerseits der Finanzbedarf einer herstellereigenen Absatzorganisation entsprechend der Ausdehnung des Marktes steigt, und andererseits die Steuerung eines weit-

¹ Auch bei hochwertigen Wohnmöbeln zwingt zusätzlich der zunehmende Konkurrenzdruck gleichartiger Produkte zu einer geographischen Ausdehnung der Marktaktivitäten, um die langfristige Existenz der Unternehmen zu sichern. Diese geographische Ausdehnung der Marktaktivitäten schlägt sich nieder in den steigenden Exportquoten inländischer Möbelhersteller bzw. steigenden Importquoten des Handels (insbesondere aus Italien und Belgien bzw. Luxemburg). Vgl. Möbel, Zahlen und Daten 1978, a.a.O., S. 61 u. 78 ff.

verzweigten, dezentralisierten Vertriebsnetzes mit der Entfernung zum Entscheidungszentrum erschwert wird, was zu einer Erhöhung des Marktrisikos führen kann.

3.2. Die Bedeutung rechtlicher Vorschriften als Begrenzungsfaktoren der Absatzmittlerauswahl

In der Fragestellung II 5 wurden die Möbelhersteller u.a. danach gefragt, ob sie sich durch die rechtlichen Vorschriften des § 26 Abs. 2 GWB bzw. § 18 GWB in ihrer freien Entscheidungsmöglichkeit bei der Absatzmittlerselektion eingeengt fühlen bzw. ob sie tatsächlich eingeengt werden.

Erstaunlicherweise messen nur 2,7 % bzw. 4 % der Befragten diesen rechtlichen Vorschriften sehr große bzw. große Bedeutung als Begrenzungsfaktoren der Absatzmittlerselektion zu. 21,3 % der Hersteller billigen ihnen eine weniger große Bedeutung zu und 29,3 % bzw. 36 % stufen die Vorschriften sogar als wenig bedeutend bzw. unbedeutend ein.

Erwartungsgemäß steht dabei die Einstufung der Bedeutung dieser Vorschriften in einem gewissen Zusammenhang zur Unternehmensgröße der Befragten. So stufen die großen Möbelhersteller die Bedeutung des § 26 Abs. 2 GWB und des § 18 GWB als Begrenzungsfaktoren ihres "Ermessensspielraums" tendenziell höher ein als die kleinen Hersteller.

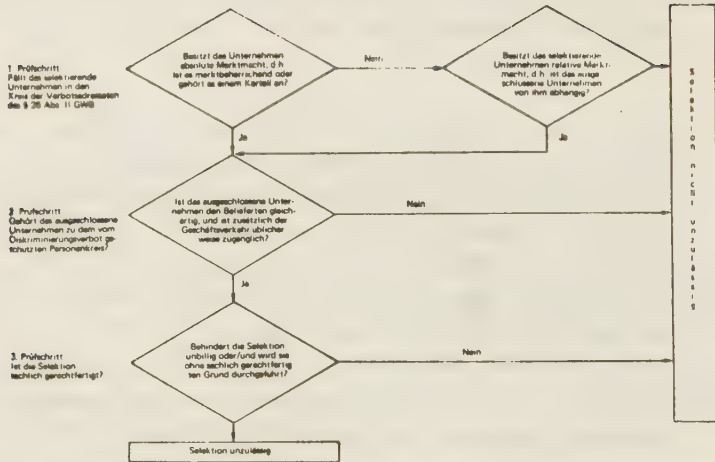
Während 5,3 % bzw. 10,5 % der großen Hersteller diesen Vorschriften sehr große bzw. große Bedeutung zubilligen, liegen die entsprechenden Prozentsätze bei den kleinen Herstellern mit 0 % bzw. 5,9 % deutlich niedriger.^{1,2}

Welche spezifische Marketingsituation der befragten großen Möbelhersteller kann dazu geführt haben, daß sich immerhin ca. 16 % dieser Hersteller durch diese Rechtsvorschriften in ihrem "Freiheitsspielraum" bei der Absatzmittlerselektion eingeengt fühlen bzw. durch diese Vorschriften tatsächlich in ihrem "Ermessensspielraum" eingeengt werden?

Es geht mithin um die Frage, ob die Absatzmittlerselektion seitens der (großen) Hersteller hochwertiger Wohnmöbel nach § 26 Abs. 2 GWB zulässig ist oder nicht. Die zur Prüfung dieser Frage zu klärenden Sachverhalte sind in folgendem Ablaufdiagramm (Abbildung 23) übersichtlich dargestellt.

-
- 1 Eine beachtliche Anzahl der Befragten (6,7 %) verzichteten auf eine Beantwortung der Frage. Zwei Hersteller führten (fälschlicherweise) an, daß diese rechtlichen Vorschriften doch nur für die marktbeherrschenden Unternehmen Geltung haben würden, die in der Möbelbranche aufgrund der generell mittelständischen Struktur nicht existent seien. "Somit wäre diese Fragestellung für die Möbelbranche deplaziert." Daß diese Einschätzung der Bedeutung der rechtlichen Vorschriften für die hier vorliegende Problemstellung durchaus nicht von allen Unternehmen geteilt wird, belegen die beachtenswerten Prozentsätze der großen Möbelhersteller, die dieser Frage eine erhebliche Bedeutung zumessen.
 - 2 Der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest läßt, bei einem zugrundegelegten Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ allerdings nicht die Annahme zu, daß die Merkmale Unternehmensgröße und eingestufte Bedeutung der Rechtsvorschriften für die Absatzmittlerauswahl abhängig seien, da $\chi^2(8,20) \leq \chi^2_c(15,5)$ ist.

Abbildung 23



Ablaufdiagramm zur Prüfung der Zulässigkeit des Selektions- und Exklusivvertriebs nach § 26 Abs. II GWB

Quelle: Vgl. Ahlert, D., Rechtliche Probleme im Bereich distributionspolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 160.

Im ersten Prüfungsschritt ist zu überprüfen, ob der selektierende Hersteller in den Kreis der Verbotsadressaten des § 26 Abs. 2 GWB fällt, d.h. ob es sich um ein Unternehmen mit tatsächlicher oder vermuteter Marktmacht handelt.¹

Im Hinblick auf die hier befragten Hersteller hochwertiger Wohnmöbel ergeben sich aufgrund der erhobenen Strukturdaten und unter Berücksichtigung des branchen-

¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Ahlert, D., Rechtliche Probleme im Bereich distributionspolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 159 f. und die dort angegebene Literatur.

spezifischen Schrifttums¹ keine Anhaltspunkte, daß es sich um Unternehmen mit absoluter Marktmacht nach § 26 Abs. 2 GWB Satz 1, d.h. also um marktherrschende Unternehmen im Sinne von § 22 GWB, Kartelle im Sinne der §§ 2 - 8 GWB oder preisbindende Unternehmen (§ 16 GWB) handelt.

Als aufgrund der ungesicherten Rechtsprechung² schwierig gestaltet sich die Beantwortung der Frage, ob die großen Möbelhersteller über eine relative Marktmacht verfügen, d.h. ob die ausgeschlossenen Absatzmittler von ihnen abhängig sind.

Nach § 26 Abs. 2 GWB ist eine Abhängigkeit der Absatzmittler von den Waren des Anbieters gegeben, wenn ausreichende und zumutbare Möglichkeiten auf andere Hersteller auszuweichen, nicht bestehen.

Nach der Begründung des Wirtschaftsausschusses des Deutschen Bundestages zur zweiten Kartellgesetznovelle ist eine ausreichende Möglichkeit, auf andere Unternehmen auszuweichen, dann nicht zumutbar, wenn damit "unverhältnismäßige" Belastungen verbunden wären, oder sich ein Unternehmen z.B. durch langjährige Geschäftsverbindung auf den nachgefragten Artikel besonders eingestellt hat.³

Für die Beurteilung der Abhängigkeit des ausgeschlossenen Absatzmittlers ist in erster Linie die "Marktgestaltung" der Ware, aber auch die Frage entscheidend, ob der Ab-

1 Vgl. hierzu insbesondere: o.V., Möbelverkäufer bekämpfen Herstellerkonzentration, in: Absatzwirtschaft, Heft 3, 1973, S. 30; Kathrein, O., Gegen-einander, in: Möbel-Wirtschaft, Heft 8, 1978, S. 8; Greipl, E., Wettbewerbssituation und -entwicklung des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 154; o.V., Wettbewerbspolitik aus Berlin. Vom großen Ziel geblendet, in: Absatzwirtschaft, Heft 8, 1978, S. 32 ff.

2 Vgl. Kartte, W., Marketing und Kartellrecht, a.a.O., S. 24.

3 Vgl. hierzu Bundestagsdrucksache 7/765, S. 10, zitiert bei Kartte, W., Marketing und Kartellrecht, a.a.O., S. 24.

satzmittler die Ware im Sortiment führen muß, um wettbewerbsfähig zu sein.

Bei der Prüfung der Sortimentsabhängigkeit ist es ausschlaggebend, ob die "typische Verbrauchererwartung", ein vollständiges Sortiment oder die Existenz mehrerer führender Marken zur Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit des Absatzmittlers macht.^{1,2}

Bei der Frage, von welchen führenden Marken ein Absatzmittler abhängig ist, kommt es in erster Linie auf die Reihenfolge der Marktanteile an, wobei allerdings eine Abhängigkeit (selbst) vom Marktführer verneint werden kann, wenn die Belieferung mit anderen bedeutenden Marken erfolgt.³

Die Frage der Sortimentsabhängigkeit der Möbeleinzehändler von bestimmten Herstellermarken ist Bestandteil einer umfänglichen, bislang aber noch nicht abgeschlossenen Diskussion in der Möbelbranche, wobei sich zwei konträre Meinungspole herauskristallisiert haben.

Von einem Teil der Möbelpraktiker wird die Auffassung vertreten, daß selbst im Segment der Hersteller hochwertiger Wohnmöbel keine gravierenden Anzeichen für

1 Vgl. u.a. Kartte, W., Marketing und Kartellrecht, a.a.O., S. 24; Reiskampff, A., Sauer, S., Zum Diskriminierungsverbot des § 26 Abs. 2 S. 2 GWB, in: Betriebsberater, 1975, S. 72 ff.; Ulmer, P., Die Anwendung des erweiterten Diskriminierungsverbots auf Markenartikelhersteller, in: Betriebsberater, 1975, S. 661 ff.

2 In Anlehnung an Ahlert lassen sich folgende Formen der Abhängigkeit einer Unternehmung von ihren (aktuellen bzw. potentiellen) Lieferanten bzw. Abnehmern unterscheiden:

- mangelbedingte Abhängigkeit,
- unternehmensbedingte Abhängigkeit,
- Abhängigkeit von einem Markenartikel (artikel- und sortimentsbedingt)

Vgl. Ahlert, D., Rechtliche Probleme im Bereich distributionspolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 160.

3 Vgl. Kartte, W., Marketing und Kartellrecht, a.a.O., S. 24.

eine artikel- bzw. sortimentsbedingte Abhängigkeit der Möbeleinzelhändler von Markenartikeln bestimmter Möbelhersteller bestehen. Vielmehr sei davon auszugehen, daß dem Konsumenten i.d.R. die verschiedenen Herstellermarken unbekannt seien und er nur in Ausnahmefällen beim Besuch eines Möbeleinzelhändlers eine bestimmte Herstellermarke vorzufinden wünsche.¹

Dieser Meinung kann zumindest bezogen auf das Segment hochwertiger Wohnmöbel nicht mehr uneingeschränkt gefolgt werden.

So bemühen sich die Hersteller (hochwertiger Wohnmöbel) in den letzten Jahren verstärkt um eine Profilierung ihrer Herstellermarken.²

Beispielsweise stieg der Umsatzanteil von Markenartikeln im Möbeleinzelhandel von 15 % im Jahre 1967 auf beachtliche 35 % im Jahre 1977.³

Weiterhin wurde im Rahmen der hier durchgeführten empirischen Untersuchung festgestellt, daß von einem erheblichen Teil der Befragten das Ziel der Imageprofilierung mit erheblichen verbrauchergerichteten Kommunikationsanstrengungen verfolgt wird.

Insbesondere die umsatzstarken Möbelhersteller, d.h. diejenigen, die über einen vergleichsweise hohen Marktanteil verfügen, versuchen den "Markenartikelcharakter" ihrer Produkte herauszustellen.

-
- 1 Vgl. u.a. o.V., Mobilmachung am Möbelmarkt, in: Rationeller Handel, Heft 4, Juli 1978, S. 37 ff.; o.V., Handeln, daß die Späne fliegen, a.a.O., S. 8 ff.
- 2 Vgl. Hobom, S., Die Konzentration unserer Möbelwirtschaft aus der Perspektive der Finanzämter, in: Möbelmarkt 9, 1979, S. 1706; Martino, H.B., Die Marke feiert, in: Möbelwirtschaft, 9, 1978, S. 14 ff.; o.V., Möbelverkäufer bekämpfen Herstellerkonzentration, in: Absatzwirtschaft, Heft 3, 1973, S. 30.
- 3 Vgl. Meffert, H., Das Markenbild des Verbrauchers, a.a.O., S. 496.

Eine sortimentsbedingte Abhängigkeit einzelner Absatzmittler von dem Absatzprogramm dieser Möbelhersteller ist somit nicht von vornherein undenkbar; eine Zugehörigkeit einzelner großer Möbelhersteller zu dem Kreis der Verbotsadressaten des § 26 Abs. 2 GWB ist durchaus vorstellbar.

Der Tatbestand, daß sich immerhin ca. 16 % der großen Möbelhersteller in ihrem Freiheitsspielraum bei der Absatzmittlerselektion durch die Vorschriften des § 26 Abs. 2 GWB beengt sehen¹ bzw. tatsächlich durch diese Rechtsvorschriften eingeengt werden, bestätigt diese Auffassung.

Eine eindeutige Klärung der Frage der Abhängigkeit ist zum gegebenen Zeitpunkt insbesondere aufgrund der ungesicherten Rechtsprechung kaum möglich² und erscheint erst dann durchführbar, wenn eindeutige und operationale Indikatoren der Abhängigkeit gefunden sind.

Ist im Rahmen des ersten Prüfschrittes festgestellt worden, daß der selektierende Möbelhersteller aufgrund seiner relativen Marktmacht zum Kreis der Verbotsadressaten des § 26 Abs. 2 GWB zählt, ist im nächsten Prüfschritt zu überprüfen, ob der exkludierte Absatzmittler zum Kreis der vom Diskriminierungsverbot geschützten Personen gehört.

So ist die Frage zu beantworten, ob die von der Belieferung exkludierten Absatzmittler den selektierten Absatzmittlern gleichartig sind und ob ihnen der Geschäftsverkehr mit dem Hersteller des betreffenden Absatzprogramms üblicherweise zugänglich ist.³

1 Vgl. Martino, H.D., Die Marke feiert, in: Möbelwirtschaft, 9, 1979, S. 14 ff.

2 Vgl. Kartte, W., Marketing und Kartellrecht, a.a.O., S. 24.

3 Vgl. Ahlert, D., Rechtliche Probleme im Bereich distributionspolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 160.

Im Falle der Ungleichbehandlung gleichartiger Absatzmittler bzw. bei Exklusion üblicherweise an dem Geschäftsverkehr mit dem Hersteller beteiligter Absatzmittler ist zu prüfen, ob die Selektion bzw. Exklusion sachlich gerechtfertigt ist (z.B. Notwendigkeit eines sach- und fachgerechten Vertriebs bei technisch komplizierten Produkten).

Aufgrund des hohen psychosozialen Risikos, das mit dem Kauf hochwertiger Wohnmöbel verbunden ist, sind diese Produkte tendenziell stark beratungsbedürftig. Eine Exklusion derjenigen Absatzmittler, die die aus dieser Produkteigenschaft erwachsenen Anforderungen an fachgerechter Beratung etc. nicht erfüllen können, dürfte somit grundsätzlich sachlich gerechtfertigt sein.

Ist eine Absatzmittlerselektion bzw. -exklusion sachlich gerechtfertigt, verlangt das Bundeskartellamt eine folgerichtige und lückenlose Selektion.¹ Diese folgerichtige und lückenlose Selektion setzt notwendigerweise die Anwendung trennscharfer Selektionskriterien und operationaler Absatzmittlerbewertungsverfahren voraus, um zu vermeiden, daß Absatzmittler, die eigentlich dem Selektionsanforderungsniveau des Herstellers entsprechen, von der Belieferung ausgeschlossen werden.

Resümierend kann festgestellt werden, daß sich Anzeichen ergeben, daß einige der umsatzstarken Unternehmen des befragten Herstellersegments aufgrund ihrer relativen Marktmacht zum Kreis der Verbotsadressaten des § 26 Abs. 2 GWB zählen.

1 Vgl. hierzu Ahlert, D., Rechtliche Probleme im Bereich distributionspolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 161.

Dennoch wird sich eine bewußte Absatzmittlerselektionspolitik auch seitens dieser Möbelhersteller sachlich rechtfertigen lassen, da hochwertige Wohnmöbel aufgrund ihres hohen psychosozialen Risikos beratungsbedürftig sind und einen sach- und fachgerechten Vertrieb erfordern.

Eine gravierende Beschränkung des Entscheidungsrahmens der Absatzmittlerselektion durch den § 26 Abs. 2 GWB ist somit bei dem hier befragten Herstellersegment im allgemeinen nicht zu erwarten.

3.3. Analyse der Zusammenhänge der Bestimmungsfaktoren und der Ziele der Absatzmittlerselektion

Um Beziehungen zwischen den abnehmerselektionspolitischen Zielen und den Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion zu analysieren, wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt.

Die Ergebnisse sind der Tabelle 8 zu entnehmen. Die Korrelationskoeffizienten geben die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs zwischen den Zielen der Absatzmittlerselektion und jedes einzelnen Bestimmungsfaktors wieder. Aus dem Vergleich der Korrelationskoeffizienten wird ersichtlich, daß nur wenige signifikante Korrelationskoeffizienten (Signifikanzniveau $\alpha = 0,01$) vorliegen. Ein signifikanter Zusammenhang besteht beispielsweise zwischen dem Ziel Vertriebskostenminimierung und dem Bestimmungsfaktor "Physikalische Produkteigenschaften".

Aus der Richtung des Zusammenhangs läßt sich erkennen, welche Beziehungen zwischen dem Vertriebskostenminimierungsziel und dem oben genannten Bestimmungsfaktor bestehen.

Je stärker sich der Hersteller bei seiner Absatzmittlerselektionsentscheidung von dem Ziel der Vertriebskostenminimierung leiten läßt, desto

Tabelle: 2 Korrelationskoeffizienten zwischen Zielen und Bestimmungsfaktoren der Absatzmittlerselektion

[illegible]

größer ist der Einfluß spezifischer physikalischer Produkteigenschaften (Sperrigkeit/Umfang/Gewicht/Transportfähigkeit etc.) auf die vertikale und horizontale Absatzkanalgestaltung und zwar in der Form, daß nur solche Absatzkanal- bzw. Absatzmittleralternativen in die letztendliche Selektionsentscheidung einbezogen werden, die einmal bereit und zum anderen in der Lage sind, distributive Funktionen der Raumüberbrückung und des zeitlichen Ausgleichs weitgehend in eigener Regie zu übernehmen.

Das Fehlen einer größeren Anzahl signifikanter Korrelationskoeffizienten läßt allerdings die Annahme kaum ausgeprägter Zusammenhänge zwischen den Zielen und Bestimmungsfaktoren zu.

Die durch Ausprägungskonstellationen gewisser Bestimmungsfaktoren gekennzeichnete Marketingsituation des selektierenden Herstellers determiniert in der Regel a priori die vertikalen und horizontalen Absatzkanalalternativen.

Je nach entscheidungsträgerorientierter Prioritätensetzung der Ziele wird dann unter den verbleibenden potentiell geeigneten Alternativen die optimale (bzw. zufriedenstellende) Alternative ausgewählt.

3.4. Zusammenfassende Würdigung der Bedeutung der Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren für die Absatzmittlerselektion des Herstellers

Bei der Diskussion der Bestimmungsfaktoren ist zu erkennen, daß diese Faktoren hauptsächlich die grundsätzliche vertikale und horizontale Struktur des Absatzkanals beeinflussen (Strukturpolitik).

Zur Identifizierung einzelner geeigneter Absatzmittler bzw. homogener Absatzmittlersegmente (Ablaufpolitik) eignen sich diese Faktoren dagegen aufgrund ihres umfassenden, generellen Charakters weniger.

Jedoch lassen sich aus den Ausprägungen einzelner (insbesondere produktbezogener) Bestimmungsfaktoren Anforderungen an spezifische Merkmalsausprägungen (bzw. absatzmarktgerichtete Instrumente) der einzelnen potentiellen Absatzmittler ableiten, die diese zumindest erfüllen müssen, um nicht von vornherein als Absatzpartner des Herstellers ungeeignet zu sein.

Eine operationale und exakte Abgrenzung der Wirkungsrichtung der Einflußnahme der Bestimmungsfaktoren auf die grundsätzliche Absatzkanalstruktur einerseits und auf die ablaufpolitische Auswahlentscheidung der Selektion einzelner Absatzmittler andererseits erscheint allerdings problematisch.

Tendenziell lassen aber die obigen Ausführungen erkennen, daß die herstellerbezogenen und die konkurrenzbezogenen Faktoren in erster Linie Einfluß auf die grundsätzliche Absatzkanalstrukturgestaltung ausüben, während die produktbezogenen Faktoren sowohl Einfluß auf die Absatzkanalwahl in vertikaler und horizontaler Richtung als auch auf die ablaufpolitische Entscheidung der Auswahl einzelner Absatzmittler nehmen.

Weiterhin muß zu der oben durchgeführten Behandlung der Bestimmungsfaktoren angemerkt werden, daß eine derartige isolierte Analyse der Auswirkungen der Ausprägungen der einzelnen Bestimmungsfaktoren auf die Absatzmittlerselektion des Herstellers den Gegebenheiten der Realität nur bedingt entsprechen kann, so daß sich die Forderung nach der Berücksichtigung der komplexen Faktorenkonstellation ergibt.

Die hier geforderte Beachtung der gesamten Bestimmungsfaktorenkonstellation läßt bei der Vielzahl und Verschiedenheit der auf die Absatzmittlerauswahl einwirkenden Einflußtendenzen die Frage auftreten, wie groß der Einfluß der verschiedenen Bestimmungsfaktoren jeweils ist.

Der unterschiedlichen Bedeutung und Stärke der Einflußtendenzen kann durch die Zuordnung bestimmter Relevanzkennzahlen (Bedeutungseinschätzung) zu jedem Bestimmungsfaktor Rechnung getragen werden.

Diese Relevanzkennzahl gibt die Stärke des von diesem Bestimmungsfaktor ausgehenden Einflusses auf die Absatzmittlerauswahl des Herstellers an. Bei der Zuordnung der einzelnen Relevanzkennzahlen zu den Bestimmungsfaktoren stellt sich die Frage, ob es möglich ist, eine allgemein gültige Bewertung der Einflußtendenzen vorzunehmen, d.h. festzustellen, wie groß generell gesehen der Einfluß der Bestimmungsfaktoren ist, oder ob es lediglich möglich ist, individuell aus der Sicht eines jeden einzelnen Herstellers (bzw. einer homogenen Herstellergruppe) den Einfluß der Bestimmungsfaktoren auf die Absatzmittlerauswahl abzuschätzen.¹

In dieser Arbeit wird die Ansicht vertreten, daß die Festlegung der Relevanzkennzahlen jedes einzelnen Bestimmungsfaktors nur aufgrund spezifischer Gege-

1 Bei der Festlegung der Relevanzkennzahlen der einzelnen Bestimmungsfaktoren ist zu beachten, daß es sich hierbei größtenteils nicht um quantitative Gegebenheiten handelt; es sind vielmehr qualitative Beziehungen und Tatbestände, die sich einer absolut objektiven Beurteilung und Bedeutungseinstufung entziehen. Die Festlegung erfolgt aufgrund der Präferenzstruktur der Entscheidungsträger (der befragten Möbelhersteller), die Ausdruck der formalen Ordnung der den Bestimmungsfaktoren subjektiv beigemessenen relativen Bedeutung ist.

benheiten (Situation auf dem Möbelmarkt) und unter Berücksichtigung der Präferenzordnung der Entscheidungsträger (Möbelhersteller) erfolgen kann.¹

Die im folgenden durchgeführte, auf der Präferenzordnung der befragten Möbelhersteller basierende Zuordnung von Relevanzkennzahlen erfährt eine Ergänzung durch die Ableitung von Tendenzhypothesen hinsichtlich der Wirkungsrichtung gewisser Ausprägungskonstellationen dieser Bestimmungsfaktoren auf die grundsätzliche Absatzkanalstruktur einerseits und die Auswahl einzelner Absatzmittler andererseits (vgl. Tabelle 9).¹

¹ Bei den hier abgeleiteten Tendenzhypothesen handelt es sich um Aussagen, die aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung generiert werden konnten.

Tabelle 9: Umfang und Wirkungsrichtung der Einflußnahme der Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren auf die Absatzmittlerauswahl aus der Sicht der befragten Unternehmer

Gruppe der Bestimmungs- bzw. Begrenzungsfaktoren	Einzelfaktoren	Bedeutungseinschätzung in Prozent (Relevanzkennzahl)	Tendenzhypothesen hinsichtlich der Wirkungsrichtung (ceteris paribus) der Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren
herstellerverzogene Bestimmungsfaktoren	Produktionskapazität	45	Positive (signifikante) Korrelation zwischen dem Bestimmungsfaktor Produktionskapazität und der Anzahl der selektierten Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe
	Finanzkraft des Herstellers	32	Je größer die Finanzkraft, desto größer die Möglichkeiten zur herstellereigenen Übernahme der Distributionsfunktionen, desto realisierbarer der direkte Absatzweg
	Standort des Herstellers	7	Wirkungsrichtung nur im Zusammenhang mit den Marktfaktoren feststellbar
produktbezogene Bestimmungsfaktoren	Wert des Produktes	48	Je höher der Wert des Produktes, desto größer die Anforderungen des Konsumenten an die absatzmarktgerichteten Instrumente des Einzelhändlers, desto größere Selektionsanforderungen im Rahmen der vertikalen und horizontalen Absatzmittlerauswahl seitens des Herstellers
	Erklärungsbedürftigkeit des Produktes	32	
	Wartungsbedürftigkeit des Produktes, physikalische Produkteigenschaften	12,6 11	Je ausgeprägter die technisch funktionalen und physikalischen Produkteigenschaften, desto größer die Anforderungen des Herstellers an die qualitative und quantitative Erfüllung der Distributionsfunktionen seitens des Absatzmittlers
marktbezogene Bestimmungsfaktoren	Einkaufsstättenwahl der Konsumenten	48	Je homogener das Einkaufsverhalten bestimmter Konsumentensegmente beim Kauf eines gleichartigen Produktes ist, desto exakter läßt sich das Anforderungsprofil an die potentiellen Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe formulieren
	Absatzkanäle der Konkurrenz	41,3	Mit abnehmender Unternehmensgröße nimmt die Bedeutung dieses Bestimmungsfaktors für die vertikale und horizontale Absatzkanalgestaltung zu
	Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten	36	Wirkungsrichtung siehe Einkaufsstättenwahl
	geographische Verteilung der Konsumenten	17,4	Je ausgedehnter das Absatzgebiet (ceteris paribus), desto mehr nimmt die Notwendigkeit zur Wahl des indirekt verkürzten Absatzkanals zu
Rechtliche Vorschriften als Begrenzungsfaktoren	Rechtliche Grenzen, z.B. § 26 Abs. II GWB, § 18 GWB	6,7	Bei dem befragten Herstellersegment keine Begrenzung der freien Händlerauswahlentscheidung durch diese rechtlichen Vorschriften feststellbar
	Zivil- u. handelsrechtliche Bestimmungen, z.B. § 1 UWG, § 89b HGB Vorschriften des EG-Kartellrechts, insb. Art. 85, 86 EWG-Vertrag	2,7	" "
		2,7	" "

Quelle: eigene Berechnungen

Die hinter den einzelnen Bestimmungsfaktoren angegebenen Prozentsätze stellen die Addition der auf die Skalenplätze "sehr große Bedeutung" und "große Bedeutung" anfallenden Nennungsanteile dar.

4. Das Einkaufsstättenimage als "psychologisches" Selektionskriterium des Herstellers

Aufgabe eines weiteren Teils der Herstellerbefragung ist es gewesen, die Bedeutung des Einkaufsstättenimage aus Konsumentensicht als Absatzmittlerselektionskriterium zu analysieren.

Im einzelnen gilt es, folgende Fragen zu beantworten:

- (1) Streben die Hersteller ein bestimmtes Firmenimage und Markenimage einzelner Produkte ihres Absatzprogramms an?

Würde sich die Ansicht einzelner Praktiker der Möbelbranche bestätigen¹, daß die Möbelhersteller, von einigen Ausnahmen abgesehen, kein bestimmtes Firmen- bzw. Markenimage anstreben, so liegt die Annahme nahe, daß die Hersteller auch dem Einkaufsstättenimage ihrer Absatzmittler wenig Bedeutung beimessen.

Andererseits läßt eine hohe Bedeutungseinstufung des Herstellerimage (Markenimage) seitens der befragten Hersteller auch eine entsprechende Berücksichtigung des Absatzmittlerimage vermuten.

- (2) Wie beurteilt der Hersteller die Bedeutung des Einkaufsstättenimage für die Einkaufsstättenwahl des Konsumenten einerseits und damit für seine Absatzmittlerselektionsentscheidung andererseits?

¹ Vgl. o.V., Möbelverkäufer bekämpfen Herstellerkonzentration, in: Absatzwirtschaft, Heft 3, 1973, S. 30; o.V., Handeln, daß die Späne fliegen, in: Absatzwirtschaft, Heft 7, 1975, S. 8 ff; Nilius, K., Die Marke feiert, in: Möbel-Wirtschaft, Heft 9, 1978, S. 14 f.

- (3) Welche Imagedimensionen sind für die Bildung des ganzheitlichen Einkaufsstättenimage von Bedeutung ?

Die Bildung des komplexen Einkaufsstättenimage beim Konsumenten erfolgt durch das ganzheitliche Zusammenwirken allgemeiner und spezieller Imagedimensionen. Aufgrund der Befragungsergebnisse und unter Heranziehung weiterer empirischer Untersuchungen sollen die bei der Imagebildung dominierenden Imagedimensionen ermittelt und in ihren Grundzügen beschrieben werden. Dadurch kann dem Hersteller eine Hilfestellung bei der Beurteilung bzw. Ermittlung des Einkaufsstättenimage seiner Absatzmittler gegeben werden.

- (4) Welche Verfahren der Informationsgewinnung bzw. -auswertung im Rahmen der Imageanalyse werden von den befragten Herstellern angewendet?

Beurteilen die Hersteller das Image ihrer potentiellen Absatzmittler auf der Basis von "Intuition bzw. Daumenregeln", führen sie theoretischen Ansprüchen genügende Imageanalysen durch oder beauftragen sie spezielle Marktforschungsinstitute mit der Durchführung von Imageanalysen?

4.1. Bedeutung des Herstellerimage (bzw. Markenimage) für das Kaufverhalten der Konsumenten

Die Erhebungsergebnisse zeigen, daß 92% der befragten Möbelhersteller ein klares und eindeutiges Image ihrer Firma beim Konsumenten anstreben.

Bei der Interpretation dieses Ergebnisses ist zu berücksichtigen, daß in der vorliegenden empirischen Erhebung das Segment von Herstellern hochpreisiger Wohnmöbel befragt worden ist, bei dem eine intensive Berücksichtigung der Imagegesichtspunkte eher zu erwarten ist, als bei den Segmenten von Herstellern mit niedrig- bis mittelpreisigem Absatzprogramm. Auf die Frage, welche Bedeutung ihrer Meinung nach das Herstellerimage für das Konsumentenverhalten habe, antwortete der überwiegende Teil der Befragten (89 %), daß sie den Einfluß des Image als "hoch" bzw. "sehr hoch" einschätzen.

Insbesondere die kleinen Möbelhersteller betonen die Bedeutung des Herstellerimage für das Kaufverhalten der Konsumenten (Markenwahlverhalten).

Die befragten Hersteller sind zum Überwiegenden Teil der Ansicht, daß ihr Unternehmensimage am nachhaltigsten durch die Pflege eines prägnanten Produktimage (Markenimage) gestaltet werden kann und daß darüberhinaus eine möglichst weitgehende Harmonisierung mit dem Einkaufsstättenimage der (potentiellen) Absatzmittler erforderlich erscheint, um den Einfluß divergierender Wirkungen möglichst gering zu halten.¹

¹ Als Verfechter dieser Ansicht lassen sich beispielsweise die Möbelhersteller Behr, Cor, Hülsta, Interlücke, Poggenpohl, Bremshey GmbH benennen. Vgl. Nilius, K., Die Marke feiert, in: Möbelwirtschaft, Heft 9, 1978, S. 14.

Der stark irradiierende Einfluß eines prägnanten Produktimage (Markenimage) auf das Herstellerimage wird erkannt und spiegelt sich in den Befragungsergebnissen wider.

Dabei zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang (Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$) zwischen der Unternehmensgröße und dem Interesse an einem bestimmten Produkt- bzw. Markenimage, und zwar in der Form, daß mit zunehmender Unternehmensgröße und damit i.d.R. breiter werdendem Absatzprogramm das Interesse kleiner wird.

Die Erhebungsergebnisse dokumentieren eine insgesamt hohe Einschätzung der Bedeutung des Herstellerimage bzw. Produkt- und Markenimage für den Markterfolg des Absatzprogramms. Der am Image seiner Erzeugnisse interessierte Hersteller wird auf der Suche nach der geeigneten Händlergruppe den durch die Marketingaktivitäten des Einzelhandels geschaffenen absatzpolitischen Bedingungsrahmen berücksichtigen müssen, um eine Konvergenz zwischen seiner eigenen Marketingkonzeption und der seines Absatzmittlers herbeizuführen.

Eine weitgehende Harmonisierung von Hersteller- bzw. Produktimage und Einkaufsstättenimage des Absatzmittlers erleichtert die Beeinflussung des Kaufverhaltens angezielter homogener Konsumentengruppen sowohl hinsichtlich der Einkaufsstättenwahl als auch der Produktwahl (bzw. Markenwahl).

4.2. Die Bedeutung des Einkaufsstättenimage für die Selektionsentscheidung der befragten Möbelhersteller

Ein Großteil der befragten Hersteller (95%) schätzt die Bedeutung des Einkaufsstättenimage für das Einkaufsstättenwahlverhalten der Konsumenten hoch ein. Den meisten befragten Herstellern (97%) ist durchaus bewußt, daß das Händlerimage nicht nur einen maßgeblichen Einfluß auf den Markterfolg des Einzelhändlers hat, sondern letztlich auch Rückwirkungen auf den eigenen Absatzerfolg.

Die Erkenntnis des hohen Bedeutungsgrades des Einkaufsstättenimage sowohl für den Markterfolg des Absatzmittlers als auch für den eigenen Absatzerfolg schlägt sich allerdings nur teilweise in den Antworten auf die Frage nieder: "Wie wichtig erscheint Ihnen das Händlerimage als Selektionskriterium bei der Absatzmittlerauswahl?"

Aus den Antworten lassen sich Anhaltspunkte für die Berücksichtigung des Einkaufsstättenimage im Selektionsprozeß der befragten Hersteller gewinnen.

Die Rolle des Einkaufsstättenimage als Selektionskriterium konnten die Hersteller dabei unter Verwendung dreier vorgegebener Antwortmöglichkeiten skizzieren.

45 % der befragten Hersteller halten das Image ihrer Absatzmittler für so bedeutsam, daß es für sie ein Hauptauswahlkriterium darstellt.

Für 35 % der Hersteller ist das Einkaufsstättenimage immerhin eines von mehreren relevanten Selektionskriterien.

Von insgesamt 12 % der befragten Hersteller wird die Bedeutung des Einkaufsstättenimage für die Einkaufsstättenwahl des Konsumenten bzw. Absatzmittlerselektion des Herstellers zwar erkannt, dennoch erfolgt keine Berücksichtigung des Händlerimage als Auswahlkriterium im Selektionsprozeß des Herstellers.¹

Dieses Antwortergebnis deckt einen gravierenden Widerspruch zu den Antworten auf die vorhergehenden Fragen auf.

Einerseits geben 97% der befragten Hersteller an, daß sie den Einfluß des Einkaufsstättenimage auf den Markterfolg des Händlers und letztlich auch auf ihren Absatzserfolg hoch einschätzen, andererseits zieht lediglich eine Minderheit von 45 % der befragten Unternehmen daraus die Konsequenz und billigt dem Einkaufsstättenimage die seiner Bedeutung entsprechende Rolle im Absatzmittlerselektionsprozeß zu.

1 Das Einkaufsstättenimage der potentiellen Absatzmittler steht nicht nur im Mittelpunkt des Selektionsprozesses bestimmter Hersteller, z.B. der Detmolder Hilker-Gruppe und von Interlücke (vgl. o.V., Handeln, daß die Späne fliegen, in: Absatzwirtschaft, Heft 7, 1975, S. 13 f.); sondern erlangt auch eine erhebliche Bedeutung bei der Selektion von Anschlußhäusern seitens der Einkaufsverbände. So wird von dem WK-Möbelverband bei der Selektion neuer Anschlußhäuser die Auswahlentscheidung nicht nur basierend auf Selektionskriterien wie Marktanteil (Umsatz), Finanzstruktur und Standort, sondern auch aufgrund des Einkaufsstättenimage getroffen: "Das Image eines solchen Geschäftes, das Ausdruck der absatzpolitischen Mittel ist, sollte in den Augen der Konsumenten so beschaffen sein, daß durch die offene Herausstellung als Mitglied des WK-Verbandes und die Übernahme der WK-Konzeption kein umwälzend anderes Erscheinungsbild des Hauses beim Verbraucher erzeugt wird. Es muß sich also um ein Haus handeln, das ähnliche Strukturmerkmale wie ein WK-Haus aufweist und das demzufolge im Rahmen seines absatzpolitischen Instrumentariums (Sortiments-, Preis-, Service- und Werbepolitik) bereits die gleiche Verbraucherzielgruppe anspricht." Vgl. WK-Studie, a.a.O., S. 296.

Stellt man die Frage nach den Gründen dieser Inkonzsequenz im Entscheidungsverhalten der befragten Hersteller, so läßt sich eine Reihe schwerwiegender Argumente für einen Verzicht auf den Einsatz des Einkaufsstättenimage als Selektionskriterium anführen:

- (a) Die Kosten, die mit der Ermittlung des Einkaufsstättenimage eines potentiellen Absatzmittlers verbunden sind, erweisen sich für einen mittelständischen Unternehmer als nicht tragbar.

Diese Argumentation ist kaum anfechtbar, wenn man die Kosten berücksichtigt, die mit der Ermittlung des Einkaufsstättenimage in hinreichender Genauigkeit und Aussagefähigkeit verbunden sind (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10 Gewogene arithmetische Mittelwerte der Mindestgesamtkosten einer Imageanalyse und der Durchschnittskosten je Untersuchungsart nach der Größe der Anbieter (gerundete Beträge)¹

Größe der Institute nach Mitarbeitern	Gewogener arithmetischer Mittelwert der Kostenangaben in DM			
	Mindestkosten einer Imageanalyse	Angaben von Durchschnittskosten nach Analyseart in DM		
		Pilot-Studie	Grund-Studie	Repräsentativ-Erhebung
Größere Institute (über 15 MA)	23 200	18 000	22 700	53 800
Kleinere Institute (unter 15 MA)	13 800	8 500	16 500	43 200
Gesamtmittelwert	17 000	9 200	19 100	48 800
Niedrigster Wert	1 000	900	2 000	20 000
Höchster Wert	50 000	25 000	45 000	85 000

Quelle: Henseler, R., Image, a.a.O., S. 421.

¹ Bei Imageanalysen für den Einzelhandel wird zwischen Pilotstudie (20 - 100 Befragte), Grundstudie (400 - 500 Befragte) und Repräsentativ-Erhebung (ab 1000 Befragte) differenziert. Vgl. Henseler, R., a.a.O., S. 419.

Eine Erfassung des Einkaufsstättenimage zum Zwecke der Absatzmittlerselektion seitens eines Marktforschungsinstituts erscheint aus Kostengründen nicht praktikabel.

Es verbleibt somit nur die Möglichkeit, daß die Marktforschungsabteilung des Herstellers, in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Außendienstmitarbeitern, eine hinreichend genaue Beurteilung des Einkaufsstättenimage der potentiellen Absatzmittler durchführt.

- (b) Zwar werden im Schrifttum seit geraumer Zeit eine Fülle komplizierter Informationsgewinnungs- und -auswertungsverfahren der Imageanalyse diskutiert, eine Umsetzung dieser Verfahren zur konkreten Beurteilung des Einkaufsstättenimage potentieller Absatzmittler ist für einen mittelständischen Hersteller ohne entsprechend vorgebildetem Mitarbeiterstab kaum denkbar.
- (c) Trotz einer Fülle empirischer Erhebungen zum Phänomen des Einkaufsstättenimage ist bislang noch nicht geklärt, welche Imagedimensionen letztlich einen wie großen Einfluß auf die Generierung des komplexen Einkaufsstättenimage ausüben, und wie der Wirkungszusammenhang der Imagedimensionen interpretierbar ist. Einen kleinen Erkenntnisfortschritt hinsichtlich dieses Aspektes soll der folgende Abschnitt erbringen, in dem, basierend auf den Befragungsergebnissen, die für die Imagebildung dominierenden Dimensionen ermittelt und in ihrer Wirkungsrichtung charakterisiert werden.

Diese wenigen Argumente, die sich noch erheblich erweitern ließen, kennzeichnen bereits die Diskrepanz zwischen der Erkenntnis eines absatzwirtschaftlich relevanten Problems (Einkaufsstättenimage als Selektionskriterium) und dessen Umsetzung in das praktische Entscheidungsverhalten der Manager.

4.3. Die für die Imagebildung relevanten Imagedimensionen

Für den Hersteller, der das Idealimage bzw. Realimage seiner potentiellen Absatzmittler analysieren möchte, ist es wünschenswert, daß er die Imagebeurteilung anhand einiger weniger besonders prägnanter Imagedimensionen praktizieren kann.

Aufgabe der folgenden Ausführungen ist es, die für die Imagebildung relevanten Imagedimensionen zu ermitteln.

Zu diesem Zweck sollten die Befragten die Bedeutung bestimmter genereller und spezieller Imagedimensionen für die Bildung eines Einkaufsstättenimage einschätzen.¹

1 Die für die Imagebildung relevanten Imagedimensionen scheinen bei einer ersten oberflächlichen Betrachtung teilweise mit den im Rahmen des konzipierten Scoringansatzes verwendeten "objektiven" qualitativen Bewertungsmerkmalen übereinzustimmen. Dem ist aber nicht so. Es muß unbedingt beachtet werden, daß diese Merkmale wie z.B. "Personal" bei der Imagebildung als erlebnismäßige Interpretationen absatzpolitischer Instrumente (seitens der Konsumenten) betrachtet werden müssen, die auch als psychologische Dimensionen des Geschäftsimago bezeichnet werden können, während bei dem konzipierten Scoringansatz diese Merkmale als rein objektive Bewertungsmerkmale aus der Sicht des selektierenden Herstellers für eine erste Beurteilung der Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler Verwendung fanden.

Tabelle: 11 Die von den Herstellern geschätzte Bedeutung vorgegebener Imagedimensionen bei der Bildung eines Einkaufsstättenimage aus Konsumentensicht

Imagedimensionen	Bedeutungseinstufung ⁺ : "sehr hoch"
Standort des Einzelhandelsgeschäftes	2,4
Größe des Einzelhandelsgeschäftes	10,7
Betriebsform	4
Personal (Freundlichkeit, Beratung etc.)	80
Fassade, Schaufenstergestaltung	42,7
Kaufatmosphäre	69,3
Preisniveau	41,3
Kundendienst (Service, Reklamationsbehandlung etc.)	49,3
Kundentyp des Geschäftes	20
Werbung	33,3

Quelle: Eigene Berechnungen

⁺ Der angegebene Prozentsatz gibt den Anteil der Hersteller an, der die Bedeutung dieser Imagedimension für die Bildung des Einkaufsstättenimage als "sehr hoch" einstuft.

Wie in Tabelle 11 veranschaulicht, beurteilen die befragten Hersteller die Bedeutung der vorgegebenen Imagedimensionen für die Bildung des Einkaufsstättenimage unterschiedlich.

Eine hohe Bedeutung wird den Imagedimensionen

- "Personal"
- "Kaufatmosphäre in der Einkaufsstätte"
- "Kundendienst"
- "Fassadengestaltung"
- "Preisniveau"

zugebilligt.

Eine lediglich geringe Bedeutung wird den Dimensionen "Betriebsform", "Standort" und "Größe des Einzelhandelsgeschäftes" zugemessen.

Ein Vergleich der von den Herstellern als bedeutsam eingestuften Imagedimensionen mit den von Marktforschungsinstituten bzw. Betriebsberatungen des Einzelhandels bei Imageanalysen erfaßten Imagedimensionen zeigt erhebliche Übereinstimmung.^{1,2}

Es erweist sich, daß die von den Herstellern als wichtig eingestuften Imagedimensionen in der Praxis im Rahmen von Imageanalysen auch tatsächlich verwendet werden.

1 Von Interesse sind in diesem Zusammenhang die empirischen Untersuchungen des WK-Möbelverbandes zu den Image ausgewählter dem Verband angeschlossener Möbelfacheinzelhändler. Folgende Imagedimensionen wurden vom WK-Verband als bedeutsam angesehen und im Rahmen der empirischen Erhebung erfaßt: "Preise", "Sortimentsqualität", "Auswahl", "Service", "Kaufatmosphäre", "Bedienung und Beratung".

2 In diesem Zusammenhang ist die empirische Erhebung des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln zu erwähnen, in der das Angebot von Marktforschungsinstituten und Beratungsunternehmen an Imageanalysen untersucht wurde. Insgesamt wurden 81 Marktforschungsinstitute bzw. Beratungsunternehmen zu diesem Problemkreis befragt. Vgl. Henseler, R., Image, a.a.O., S. 407 ff.

Tabelle 12 Die Imagedimensionen von Einzelhandels-
geschäften als Themenbereiche der Image-
analyse von Marktforschungsinstituten bzw.
BBE's in der Bundesrepublik Deutschland

Imagefaktoren des Fachgeschäftes	Nennungen	
	abs. ⁺	in %
a) Allgemeine Imagefaktoren des Fachgeschäftes		
- Image der Betriebsform	22	11,5
- Image der Branche	21	10,9
- Image des Standortfeldes	24	12,5
- Image der Produktgattung	22	11,5
- Image "der Unternehmer"	17	8,6
- Image "der Verkäufer"	26	13,5
- Image des Einzelhandels	18	9,4
- Image der Werbung	28	14,6
- Sonstige	14	7,3
Nennungen Summe I	192	100,0
b) Spezielle Imagefaktoren des Fachgeschäftes im Vergleich zu konkurrierenden Betrieben		
- Warenangebot (Auswahl, Sortimentsstruktur, Warenpräsentation, Qualität, Aktualität)	34	10,1
- Preisniveau (Preisdurchschnitt, Preisattraktivität, Sonderangebote, Qualitätsbezug)	34	10,1
- Personal (Freundlichkeit, Warenkenntnis, Beratung, äußere Erscheinung)	34	10,1
- Innerer Aufbau u. Atmosphäre (Ideenreichtum, Abwechslung, Sauberkeit, Bequemlichkeit)	34	10,1
- Äußerer Aufbau (Fassade, Schaufenstergestaltung)	29	8,6
- Werbung (Werbeträger, Werbemittel, Werbestil)	32	9,5
- Kundendienst (Service und Reklamationsbehandlung)	33	9,8
- Standort (Stadtteil, Platz, Straße)	30	8,9
- Größe des Geschäftes	24	7,1
- Kundentyp des Geschäftes	28	8,3
- Vorstellungsbild vom Eigentümer bzw. Leiter des Geschäftes	25	7,4
Nennungen Summe II	337	100,0

Quelle: Henseler, R., Image, a.a.O., S. 416.

⁺Die absolute Zahl der Nennungen gibt die Anzahl der Marktforschungsinstitute wider, die diese bestimmte Imagedimension im Rahmen der von ihnen erstellten Imageanalysen begutachteten. Zu den am häufigsten erfaßten Dimensionen zählen "Warenangebot", "Preisniveau", "Personal", "Innerer Aufbau und Atmosphäre" und "Kundendienst".

Analog zu den Ergebnissen der hier vorgenommenen Befragung zeigt eine GfK-Untersuchung, daß der vom Verkaufspersonal ausgehende Einfluß auf die Einkaufsstättenimagebildung und letztlich auf die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten vor allen anderen Faktoren dominiert.

Tabelle 13 Faktoren, die bei der Wahl einer Einkaufsstätte für Wohnmöbel für den Konsumenten eine Rolle spielen

Einkaufsmerkmale für Möbelgeschäfte	be-son- ders wich- tig	wen- ger wich- tig	spielt keine ent- scheid. Rolle	unbe- ant- wor- tet
	%	%	%	%
Das Geschäft hat ein ge- schultes Fachpersonal	81	5	2	12
das Geschäft hat eine be- sonders große Auswahl	78	6	1	15
die Bedienung ist aufmerks.	76	6	2	16
man kann alles ansehen	71	11	3	15
man kann sich vorh.inform.	67	13	5	15
das Geschäft hat einen großen Kundenkreis	67	13	7	13
das Geschäft führt nur erstklassige Qualität	65	16	3	16
an allen Artikeln ste- hen Preise	64	17	5	14
man kann bes. preisgün- stig einkaufen	59	20	4	17
das ganze Geschäft ist sehr übersichtlich	57	17	4	22
das Geschäft ist bequem zu erreichen	51	22	14	13
das Geschäft führt die gro- ßen u. bekannten Marken	47	28	10	15
das Geschäft führt immer d. letzten Neuheiten	43	30	11	16
das Gesch.ist geräumig	43	28	10	19
es gibt oft Sonderangeb.	26	31	28	15
das Geschäft ist eines d. bekanntesten hier	25	36	26	13
den Inhaber kenne ich	18	31	34	17
man kennt mich in diesem G.	15	29	42	14
Zahl d. Befragten (100 %)	995			

Quelle: WK-Studie, a.a.O., S.222.

Werte aus einer GfK-Untersuchung, die im Auftrag der Nürnberger Nachrichten durch-
geführt wurde.

Aufgrund des umfangreichen Aufgabenbereichs, den das Verkaufspersonal im Einzelhandelsgeschäft zu erfüllen hat, bieten sich in den jeweiligen Teilfunktionen des Verkaufsvorgangs wie Kontakthanbahnung, Warenpräsentation, Beratung, Verkaufsverhandlung, Verkaufsabschluß und Warenübergabe sowie Inkasso eine Fülle imagewirksamer Ansatzpunkte.

Tabelle 14 Anforderungen (bzw. Rollenerwartungen) der Konsumenten an das Verkaufspersonal in Geschäften mit Vollbedienung

- Bedeutung vorgegebener Eigenschaften zur Bestimmung des "idealen Verkaufspersonals" in Geschäften mit <u>Vollbedienung</u> : (sehr wichtig = 1, wichtig = 2, weniger wichtig = 3, unwichtig = 4 (in % der Befragten)	
Angaben	gewichteter Mittelwert
Freundlichkeit	1,4
Kunde muß das Gefühl haben, auch bei Nichtkauf freundliche behandelt zu werden	1,5
muß gut beraten können	1,5
muß Qualitätsunterschiede erklären können	1,5
muß über das Angebot genau informiert sein	1,6
gepflegtes Aussehen	1,7
muß dem Kunden Spielraum zur Selbstwahl lassen	1,7
muß sich auf 1 Kunden konzentrieren	1,8
muß sofort ansprechbar sein	1,9
muß über alle Preise informiert sein	1,9
muß Aktivität und Initiative zeigen	1,9
Begrüßung und Verabschiedung des Kunden	2,0
muß Größen schätzen können	2,0
muß Namensschild tragen	2,9
Basis	497

Quelle: Untersuchung über die Einstellung der Baden-Württembergischen Bevölkerung zu ausgewählten Betriebsformen, Eine Analyse der BBE-Unternehmensberatung GmbH, Köln, in teilweiser Anlehnung an eine Untersuchung gleichen Titels aus dem Jahre 1964, Einzelhandelsverband Baden-Württemberg 1977, Stuttgart, S. 128.

Als eine weitere für die Bildung des komplexen Einkaufsstättenimage bedeutsame Imagedimension ist von 69 % der befragten Möbelhersteller die Kaufatmosphäre eingeschätzt worden.

- Die Gesamtheit aller verbalen, optischen und akustischen Eindrücke, die der Konsument in der Einkaufsstätte wahrnimmt, konstituieren den kaum hinreichend erfaßbaren Sachverhalt der "Kaufatmosphäre" bzw. "Geschäftsatmosphäre".

Etwa die Hälfte der Befragten hat den Einfluß des Kundendienstes auf die Bildung des ganzheitlichen Einkaufsstättenimage als sehr hoch eingestuft.

- Der Kundendienst bzw. Kundenservice umfaßt alle Zusatzleistungen in der Art der Beratung, Wartung und Reparatur, Umtauschmöglichkeiten, Durchführung von Änderungen etc., die in Verbindung mit der Hauptleistung erbracht werden.^{1,2,3}

- 1 Vgl. Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Band 2, a.a.O., S. 313; Melcher, P.N., Kundendienst im Kauf- und Warenhaus, Stuttgart 1972, S. 10; Henseler, R., Image, a.a.O., S. 324; Theisen, P., Kundendienstpolitik, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg. v. Tietz, B., Stuttgart 1974, S. 1155 f.
- 2 Die Grenze der Kundendienstpolitik und der Konditionenpolitik, als Sammelbegriff für die Modalitäten oder Nebenbedingungen des Kaufvertrages, die Inhalt und Ableistung spezifizieren, ist nicht immer klar zu ziehen und kann an dieser Stelle vernachlässigt werden. Vgl. auch Bennewitz, H.J., Die Eigenständigkeit der absatzpolitischen Instrumente "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, München 1968, S. 77; Henseler, R., Image, a.a.O., S. 324; auch Hansen, U., verzichtet auf eine Trennung von Kundendienstpolitik und Konditionenpolitik, vgl. Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Band 2, S. 314.
- 3 Vgl. o.V., Die drei wichtigsten Phasen des Kundendienstes: Mit dem Aufstellen der Möbel in der Wohnung des Kunden ist es nicht getan, in: Möbelmarkt, Heft 3, 1978, S. 667.
Nach einer in diesem Artikel vertretenen Auffassung umfaßt der Kundendienst eines Möbelfacheinzelhandelsgeschäftes insbesondere folgende 3 Phasen.
Phase 1: Die Vorverkaufs-Phase. Sie umfaßt die Beratung über die Wohnungseinrichtung, die Ausarbeitung von Planungsvorschlägen bis hin zum Besuch des Kunden in dessen Wohnung.
Phase 2: Auslieferung, Aufstellung.
Phase 3: Übernahme von Garantieverpflichtungen, Ausführung von Reparaturarbeiten.

Der äußeren Raumgestalt des Einzelhandelsgeschäftes, die hauptsächlich durch die Fassaden-, Schaufenster- und Eingangsgestaltung geprägt wird, kommt nach Meinung von 43 % der befragten Möbelhersteller als Image-dimension für den ersten Kontakt des Konsumenten mit der Einkaufsstätte eine große Bedeutung zu.

- Viele Konsumenten empfinden, wenn auch häufig unbewußt, emotionale Barrieren, die sie vom Betreten eines Geschäftes abhalten, wenn ihnen schon die architektonische und ästhetische Gestaltung der Einkaufsstätte nicht gefällt.

41 % der Befragten schätzen den Einfluß der Sortimentspreisgestaltung (des Einzelhändlers) auf das ganzheitliche Einkaufsstättenimage als sehr hoch ein.

Der Preis als Dimension des umfassenden Geschäftsimage wird in diesem Zusammenhang nicht allein aus der Perspektive seiner kaufeinschränkenden Wirkung betrachtet, sondern es interessiert vielmehr, in welchem Ausmaß der Preis bzw. die Preisgestaltung das gesamte Einkaufsstättenimage im Sinne der Irradiation beeinflusst.¹

1 Nach Erhebungen des WK-Möbelverbandes ist die Bedeutung der Preisgestaltung als einprägende Dimension des Einkaufsstättenimage von nachrangiger Bedeutung (WK-Studie, a.a.O., S. 242). Bei einer Befragung der GfK Nürnberg für den Bereich Möbel steht beispielsweise der Preis als kaufentscheidender Faktor erst an 9. Stelle (WK-Studie, a.a.O., S. 242 bzw. Tabelle 43 in dieser Arbeit). Begründet wird dieses seitens des WK-Möbelverbandes damit, daß der Konsument beim Möbelkauf gegenüber Routinekäufen des Alltags kaum Preiskenntnis besitzt: "Dies resultiert einmal aus der geringen Zahl von Kaufakten innerhalb eines überschaubaren Zeitraums. Käufe von hochwertigen Einrichtungsgütern werden so selten vorgenommen, daß hier jegliche Erfahrung fehlt. Hinzu kommt die Vielfalt des Angebots und die dazu in keinem Verhältnis stehende Informationszeit, die dem Kunden zur Verfügung steht. Der Kunde ist nicht in der Lage, einen für ihn überzeugenden Preisvergleich anzustellen. Von dieser generellen Aussage sind allerdings die Stücke auszunehmen, die vom Hersteller oder Handel besonders herausgestellt werden und demzufolge einen höheren Bekanntheitsgrad haben. Hier besitzt der Kunde oft exakte Preiskenntnis und ist aufgrund seiner fehlenden Preiskenntnis bezüglich des übrigen Sortiments geneigt, den bekannten Preis des betreffenden Stückes

Wie Brückner zutreffend feststellt, sieht der Konsument häufig im Preisniveau einen Indikator für die übrigen Händlereigenschaften¹, so daß der Preis als Bedeutungsträger für das gesamte Einkaufsstättenimage fungiert.^{2,3,4}

Fortsetzung der Fußnote 1

als Indikator für das übrige Preisniveau anzusehen. Da jedoch für den Großteil des Sortimentes die Preiskenntnis fehlt, erhebt sich die Frage, ob der Konsument zumindest eine Preisvorstellung hat, ob er also ungefähr sagen kann, in welcher Größenordnung sich die Preise bewegen. Auch diese Frage ist zu verneinen. Die für das Fehlen der Preiskenntnis genannten Gründe sind so intensiv ausgeprägt, daß sie auch noch für die Preisvorstellung gelten. "Auch im hochwertigen Möbelsortiment sind die Qualitätsunterschiede noch so stark und für den Laien so wenig erkennbar, daß er sich kaum ein zuverlässiges Urteil über den ungefähren Preis bilden kann." Vgl. WK-Studie, a.a.O., S. 244 f.

- 1 Vgl. Brückner, P., Die informierende Funktion der Wirtschaftswerbung, Probleme und Problemwandel, Berlin 1967, S. 91.
- 2 Vgl. Henseler, R., Image, a.a.O., S. 294.
- 3 Nach Erhebungen des WK-Möbelverbandes darf aus der vielfach mangelnden Preiskenntnis und Preisvorstellung der Konsumenten beim Kauf von Wohnmöbeln nicht geschlossen werden, daß der Konsument kein Preisbewußtsein habe, daß er also Preis und Leistung nicht miteinander in Beziehung setze, weil ihm die Möglichkeit dazu fehle: "Obwohl im hochwertigen Einrichtungsbedarf das emotionale Besitzstreben und der Prestigeeffekt besonders ausgeprägt sind, strebt der Käufer dennoch nach Preiswürdigkeit. Die oben erwähnten Untersuchungsergebnisse über die geringe Rolle des Preises unter den kaufentscheidenden Faktoren stehen dazu nur scheinbar im Gegensatz. Der Käufer ist vielmehr darauf angewiesen, im Analogieschluß aus den Kaufumständen auf die Preiswürdigkeit zu schließen. Solche Kriterien für die Preiswürdigkeit sind die bereits erwähnten, ihm genau bekannten Indikatorpreise, aber auch die Ausstattung und das Image des Geschäftes, der Tenor der Werbung, das Erscheinungsbild des Personals und nicht zuletzt das der übrigen Besucher und Käufer des Hauses. In der Beurteilung dieser Faktoren äußert sich sein Preisbewußtsein." Vgl. WK-Studie, a.a.O., S. 245 f.
- 4 Vgl. Enis, B. and Stafford, J., The Price-Quality Relationship, An Extension, in: Journal of Marketing Research, Vol. 6, Nr. 4, 1969, S. 256 ff.; Monroe, K.B., Buyers Subjective Perception of Price, in: Journal of Marketing Research, Vol. 10, Nr. 1, 1973, S. 70 ff.; Oxenfeldt, A.R., Developing a Favorable Price-Quality Image, in: Journal of Retailing, Vol. 50, Nr. 4, 1974, S. 8 ff.; Simon, H., Preisabhängige Qualitätsbeurteilung, Grundlagen, Operationalisierung, Preispolitik, S. 86 ff.; Diller, H., Der Preis als Qualitätsindikator, in: DBW, Heft 2, 1977, S. 219 ff.

Die in den vorstehenden Ausführungen durchgeführte isolierte Betrachtung einzelner von den befragten Möbelherstellern als sehr wichtig identifizierten Imagedimensionen des komplexen Einkaufsstättenimage soll nicht darüber hinwegtäuschen, daß noch eine Vielzahl weiterer Imagedimensionen einen Einfluß auf die Entstehung eines Einkaufsstättenimage nehmen können.

Eine vollständige Erfassung und Beschreibung dieser Dimensionen ist hier allerdings nicht beabsichtigt.

Die oben aufgezeigten Dimensionen prägen in maßgeblichem Umfang das Image eines Einzelhandelsbetriebes und können mithin als dominierende Teilfaktoren des umfassenden Absatzmittlerselektionskriteriums "Einkaufsstättenimage" verstanden werden.¹

4.4. Der Stand der Imageforschung bei den befragten Herstellern

Der letzte Fragenkomplex zum Phänomen Einkaufsstättenimage und seiner Bedeutung für die Absatzmittlerselektion des Herstellers befaßt sich mit der Problematik der Informationsgewinnung und Auswertung im Rahmen der Imageanalyse.

¹ Einen nennenswerten Einfluß auf die Bildung des ganzheitlichen Einkaufsstättenimage haben auch folgende Dimensionen "Standort des Einzelhandelsbetriebes", "Sortiment", "Werbekonzeption", "Betriebsform", "Betriebsgröße" etc.

Es stellt sich die Frage, auf welche Weise die befragten Möbelhersteller das Einkaufsstättenimage ihrer potentiellen Absatzmittler ermitteln. Wird die Beurteilung des Image aufgrund von Intuition, Erfahrungsschatz etc. oder aufgrund von diffizilen meßtechnischen Analyseverfahren vorgenommen?

Wie aus der Tabelle 15 hervorgeht, stützt sich der Hersteller bei der Ermittlung des Einkaufsstättenimage vielfach (60 % der Nennungen) auf entsprechende Berichte seiner Außendienstmitarbeiter, d.h. im Grunde genommen auf das Beurteilungsvermögen und das Erfahrungsspektrum dieser Mitarbeiter. Es handelt sich zwar um eine geringe Kosten verursachende Vorgehensweise, eine objektive, abgesicherte und zuverlässige Beurteilung des Einkaufsstättenimage wird aber nur in seltenen Fällen möglich sein.

Tabelle 15 Vorgehensweise bei der Ermittlung des Einkaufsstättenimage (potentieller) Absatzmittler

Vorgehensweise	Anzahl der Nennungen	
	abs.	in %
Durch persönliche Gespräche mit Konsumenten während des Kaufvorganges im Einzelhandelsgeschäft	11	10
Durch Berichte eigener Außendienstmitarbeiter	66	60
Durch zufällige Beobachtung von Verkaufsgesprächen	16	14
Auf eine andere Weise	11	10
Überhaupt nicht	7	6
Nennungen insgesamt	111	100,0

Quelle: eigene Berechnungen

Auch die anderen in Tabelle 15 genannten Vorgehensweisen werden den Kriterien der Validität (Gültigkeit), Sensitivität (Empfindlichkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) kaum in erforderlichem Umfange genügen können.¹

Die vielfältigen im Schrifttum vorgeschlagenen meßtechnischen Analysemethoden zur Informationsgewinnung (Datenerhebung) bzw. Informationsauswertung (Datenauswertung) im Rahmen der Imageanalyse haben bei den befragten Herstellern nur ein bescheidenes Maß der Akzeptanz erreicht.

Das ist schon daraus zu ersehen, daß lediglich ein geringer Teil der befragten Hersteller (18 %) die Frage nach den Analyseverfahren der Datenerhebung und Datenauswertung überhaupt beantwortet hat. Aufgrund der kleinen Anzahl von Antworten zu diesem Problemkreis sollte die Interpretation der Ergebnisse mit einigem Vorbehalt erfolgen.

Wie aus der Tabelle 15 hervorgeht, umfassen die angewandten Verfahren der Datengewinnung das gesamte Spektrum der gebräuchlichen Varianten der Imageanalyse, wobei sich keine Verfahrensschwerpunkte feststellen lassen.

Tabelle 16 Die Verfahren der Datenerhebung zur Imageanalyse

Verfahren der Datenerhebung	Anzahl der Nennungen	
	abs.	in %
Polaritätenprofil	7	41
Semantisches Differential	1	6
Indirekte Methoden der Befragung	7	41
Projektive Tests etc.	2	12
Nennungen insgesamt	17	100

¹ Vgl. zu den Anforderungskriterien Wolf, H.E., Methodologische und empirische Probleme der Imageforschung, in: Gesellschaft für Marktforschung, 9. Jg., 1963, S. 14; Schmidt-Bräkling, R., Zielgruppenbestimmung mit Hilfe von Einstellungsskalen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung, Münster 1973, S. 125 ff.

Im Hinblick auf die technische und auswahlbedingte Vorgehensweise zur Kontaktierung der befragten Konsumenten ergibt sich die in Tabelle 17 ausgewiesene Verteilung. Über 53 % aller Nennungen konzentrieren sich auf den Vorgang der einkaufsstättengebundenen Konsumentenbefragung.

Tabelle 17 Die Form der Datenerhebung nach der Art der Erhebungspersonen

Befragtengruppierung	Anzahl der Nennungen	
	abs.	in %
Kundenbefragung	10	53
Passantenbefragung	3	16
Befragung durch Hausbesuche	6	31
Nennungen insgesamt	19	100,0

Die Befragung durch Hausbesuche erreicht etwa 31 % der Nennungen, während die Passantenbefragung 16 % erlangt.

Die Befragung durch Hausbesuche ist gemessen an dem erforderlichen Aufwand erheblich arbeitsintensiver als eine Passantenbefragung, unabhängig davon, ob Kunden oder Nichtkunden des Einzelhandelsgeschäftes erreicht werden.

Vom Standpunkt der wünschenswerten Erhebungsgenauigkeit aus hinsichtlich Befragtenauswahl, Verfahrenswerte und Befragungsumfang bietet die Kontaktierung durch Hausbesuche deutliche Vorteile.

Die Konsumentenbefragung am Ort der Einkaufsstätte ist dagegen weit weniger aufwendig, birgt aber den Nachteil willkürlicher Befragungsauswahl sowie nur begrenzter Erhebungsverfahren und Befragungsthemen.

Die Angaben zu den im Rahmen der Imageanalyse herangezogenen Verfahren der Datenauswertung¹ vermitteln ein recht einheitliches Bild, wie Tabelle 18 ausweist. Mit Ausnahme der multivariaten Verfahren sind die übrigen gebräuchlichen Verfahren der Datenauswertung ziemlich gleichverteilt in der Anwendung.

Tabelle 18 Die Verfahren der Datenauswertung zur Imageanalyse

Verfahren der Datenauswertung	Anzahl der Nennungen	
	abs.	in %
Bildung von Antwortkategorien bei offenen Testverfahren	3	13
Auszählung bei strukturierten Formen der Befragung	6	25
Aufstellung von Häufigkeitsverteilungen	5	21
Mittelwertbildung und Profildarstellungen	8	33
Multivariate Verfahren	2	8
Nennungen insgesamt	24	100

Quelle: Eigene Berechnungen .. -

¹ Zu den Verfahren der Datenauswertung siehe zusammenfassend Trommsdorf, V., Produktimages, a.a.O., S. 28 f. und die dort angegebene Literatur.

Ein Vergleich der Verfahren der Datenerhebung (Tabelle 17) mit den Verfahren der Datenauswertung (Tabelle 18) macht deutlich, daß zwischen Datengewinnung und -auswertung im Rahmen der Imageanalyse starke Wechselwirkungen bestehen.

Der hier skizzierte Stand der Imageforschung der befragten Möbelhersteller im Hinblick auf das Einkaufsstättenimage der potentiellen Absatzmittler zeigt, daß die Befragten bis auf eine kleine Gruppe keine hinreichend fundierten Analysen zur Bestimmung des Händlerimage durchführen.

Es besteht ein erheblicher Widerspruch einerseits zwischen der großen Bedeutung, die dem Einkaufsstättenimage als Auswahlkriterium der Absatzmittlerselektion von den Befragten beigemessen wurde und andererseits der unzureichenden informationsmäßigen Erfassung dieses Phänomens.

Der Anteil der Hersteller, die den Methoden der theoretisch fundierten Imageanalyse zur Bestimmung des Händlerimage gegenüber aufgeschlossen sind, ist so verschwindend gering, daß von einem großen latenten Anwenderpotential bei den Befragten ausgegangen werden kann.

5. Die von den befragten Möbelherstellern verwendeten Verfahren zur Ermittlung geeigneter Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe

In einem letzten Erhebungskomplex wurden die Möbelhersteller befragt, welche Verfahren bzw. Vorgehensweisen sie verwenden, um geeignete Einzelhändler aus der Grundgesamtheit potentieller Einzelhändler zu identifizieren (und auszuwählen).^{1/2}

Der überwiegende Teil der befragten Hersteller (66 %) wendet kein schriftlich niedergelegtes Beurteilungsschema an. 12 % der Hersteller gebrauchen Checklisten und 4 % Punktbewertungsmethoden, um aus der bestehenden Vielzahl potentieller Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe diejenigen auszuwählen, die den abnehmerselektionspolitischen Zielsetzungen hinreichend entsprechen. 28 % der Hersteller gaben an, sonstige Verfahren anzuwenden.

Aufgrund dieser Ergebnisse läßt sich feststellen, daß bislang weder algorithmisch- noch heuristisch orientierte Modellansätze zur Lösung dieses Entscheidungsproblems in der Praxis eine nennenswerte Akzeptanz gefunden haben.³

- 1 Bislang sind in dem absatzwirtschaftlichen Schrifttum nur sehr wenige Versuche unternommen worden, für die Praxis zur Lösung dieses obligatorischen Entscheidungsproblems brauchbare, d.h. auch in der Praxis anwendbare Entscheidungsverfahren zu entwickeln. Vgl. zu den praxisorientierten Verfahren der Händlerselektion insbesondere: Al-Ani, A., Entscheidungshilfe für die optimale Absatzwegewahl, in: Marketing-Journal, 2. Jg. (1969), S. 77 ff.
- 2 Die theoretisch anspruchsvollen Entscheidungsmodelle im Schrifttum zur horizontalen Einzelhändlerauswahl können, wie im Kapitel 6 im ersten Hauptteil gezeigt wurde, weder den grundsätzlichen anwendungsorientierten Anforderungskriterien noch den speziell problembezogenen Anforderungskriterien ausreichend Rechnung tragen.
- 3 Zur Lösung anderer Marketing-Entscheidungsprobleme, wie beispielsweise dem Problem der Tourenplanung im Außendienst oder dem Problem der Neuproduktauswahl wer-

Fortsetzung der Fußnote s. nächste Seite

Es ist nun von besonderem Interesse zu erfahren, auf welche Weise die befragten Hersteller die geeigneten Transaktionspartner auf der Einzelhandelsstufe ermitteln.

Diejenigen Hersteller, die angegeben haben, sie würden "sonstige Verfahren bzw. kein schriftlich niedergelegtes Beurteilungsschema" anwenden, sollten deshalb zusätzlich erläutern, wie sie das Problem der Auswahl geeigneter Einzelhändler angehen.

Wie die Auswertung der offenen Fragestellung zeigt, überträgt ein großer Anteil (33,3 %) der befragten Möbelhersteller die Ermittlung der geeigneten Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe vornehmlich seinen Außendienstmitarbeitern.

Fortsetzung der Fußnote 3

den in erheblich größerem Umfang heuristische Entscheidungsverfahren wie Punktbewertungsverfahren oder das Checklistenverfahren eingesetzt. E. Kreilkamp stellte 1976 im Rahmen einer empirischen Untersuchung über die Neuproduktauswahl fest, daß z.Zt. 40 % der befragten Hersteller zur Produktideenbewertung Checklisten verwenden und 19 % Punktbewertungsmodelle. Vgl. Kreilkamp, E., Entwicklung eines praxisorientierten Scoringmodells nach dem Decision-Calculus Ansatz zur Bewertung von Neuproduktideen, Arbeitspapier des Instituts für Markt- und Verbrauchsforschung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, 1976, S. 97 f.

Vgl. Köhler, R., Das Informationsverhalten im Entscheidungsprozeß vor der Markteinführung eines neuen Artikels, Bericht über eine empirische Erhebung, in: Schriftenreihe für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1972, S. 44.

Tabelle 19 Die von den Möbelherstellern verwendeten Verfahren⁺ zur Ermittlung der geeigneten Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe

Nr.	Vorgehensweisen	Prozentangaben
1	Beurteilung aufgrund des Erfahrungsschatzes der Außendienstmitarbeiter des Herstellers	33,3
2	Analyse der Kundensegmente des Einzelhändlers durch Außendienstmitarbeiter des Herstellers	8
3	Bonitätsprüfungen	6,7
4	Standardanalyse	5,3
5	Kenntnisse aus rückliegender Geschäftsverbindung	2,7
6	Qualifikation und Persönlichkeit des Geschäftsführers	1,3
7	Informationen von befreundeten Herstellerkollegen	1,3
	Nichtbeantwortung der Frage	40

Quelle: eigene Berechnungen

+ Es ist denkbar, daß einige Hersteller mehrere Vorgehensweisen parallel anwenden.

Zu dieser Vorgehensweise ist anzumerken, daß in der Regel nicht davon ausgegangen werden kann, daß die abnehmerselektionsspezifischen Zielsetzungen des Herstellers mit den zumindest teilweise individuell-eigenen nützigen Zielsetzungen der Außendienstmitarbeiter übereinstimmen.

So ist die Möglichkeit denkbar, daß ein Außendienstmitarbeiter ein Einzelhandelsgeschäft deshalb als nicht beliefierungswürdig einstuft, weil persönliche Abneigungen zwischen ihm und der Person des Möbelschöners bestehen oder weil ein Auftragsabschluß mit diesem Einzelhändler einen besonders hohen persönlichen Einsatz des Außendienstmitarbeiters erfordert.

Dabei kann dieses Einzelhandelsgeschäft durchaus dem Anforderungsniveau des Herstellers entsprechen.

Machen sich die Außendienstmitarbeiter die abnehmerselektionsbezogenen Ziele des Herstellers zu eigenen und stellen sie bei der Beurteilung der Absatzmittler ihre individuellen Ziele zurück, so können sie allerdings sehr effektive Entscheidungshilfen bei der Identifizierung der geeigneten Absatzmittler geben.

Sie haben i.d.R. aufgrund ihres direkten Kontaktes zu den Einzelhändlern einen besonders guten Einblick in die jeweilige Marktsituation. Einmal werden sie die Wünsche der Konsumenten (z.B. durch Trendänderungen) kennen, und zum anderen sind sie befähigt, die gegebenen Absatzmittlernalternativen auf der Einzelhandelsstufe einem kritischen Vergleich zu unterziehen. Beispielsweise können sie aufgrund ihrer Markterfahrung beurteilen, ob der Einzelhandelsbetrieb bestimmte ausstattungsbezogene Merkmale erfüllt, das Verkaufspersonal den Ansprüchen genügt (Freundlichkeit, Beratungsleistung etc.) und ob das Gesamtsortiment bzw. Sortimentsumfeld des Einzelhändlers zu dem Absatzprogramm des Herstellers hinsichtlich Stil etc. paßt.

8 % der Möbelhersteller gaben an, den Kundenkreis des potentiellen Absatzmittlers zu überprüfen.¹ Diese Vorgehensweise impliziert, daß der Hersteller im Rahmen einer der Händlerselektion vorgeschalteten Marktsegmentierung auf der Konsumentenstufe bereits seine angezielten Konsumentensegmente bestimmt hat. Diejenigen Absatzmittler erscheinen dann dem Hersteller belieferungswürdig, die über den Kundenstamm verfügen, den auch der Hersteller mit seinen Produkten ansprechen möchte.^{2/3}

Die Struktur des Kundenkreises des potentiellen Absatzpartners wird dabei in der Regel durch Außendienstmitarbeiter des Herstellers in Erfahrung gebracht. Einmal können sie aufgrund der im zu beurteilenden Einzelhandelsgeschäft getätigten Beobachtungen den Konsumenten bestimmte soziodemographische Merkmale (Alter, soziale Schicht, Einkommensklasse etc.) zuordnen, und damit eine entsprechende grobe Klassifizierung der Konsumenten durchführen. Zum anderen ist es zumindest theoretisch möglich, einzelne Konsumenten in dem Einzelhandelsbetrieb anzusprechen, und vom Gespräch her eine tendenzielle Einordnung vorzunehmen.⁴

1 Vgl. Tabelle 19

2 Eine Untersuchung des WK-Möbelverbandes zeigt beispielsweise, daß bestimmte Möbeleinzelhandelsgeschäfte von relativ konkret abgrenzbaren Konsumentengruppen als Einkaufsstätte ausgewählt werden. Danach gehören 76 % der Kunden der WK-Häuser zur Altersgruppe der 20 - 40-jährigen. Hinsichtlich des Merkmals Beruf zeigt sich, daß sich der Kundenkreis zu 55 % aus Akademikern und Personen mit relativ langer Ausbildung zusammensetzt. Im Vordergrund der Berufsgruppen stehen die Pädagogen, danach folgen die Selbständigen, höhere Beamte, Ärzte und leitende Angestellte. Vgl. WK-Studie, a.a.O., S. 76 ff.

3 Vgl. die Ausführungen im Kapitel 4 im ersten Teil der Arbeit.

4 Erfahrungsgemäß wird von einer mündlichen Befragung des Konsumenten durch die Außendienstmitarbeiter des Herstellers abgesehen, da dies den Geschäftsablauf empfindlich stören könnte und Konsumenten derartigen Befragungen häufig skeptisch gegenüberstehen.

Kritisch ist anzumerken, daß lediglich nur ein (zweifelloos wichtiger) Teilaspekt des komplexen Auswahlproblems Berücksichtigung findet, andere relevante Auswahlkriterien (z.B. ökonomische) dagegen in dem Entscheidungsprozeß unberücksichtigt bleiben.

6,7 % der befragten Möbelhersteller führen zur Fundierung der Selektionsentscheidung "Bonitätsprüfungen" durch.^{1/2}

Zweifelloos ist die Bonität bzw. Kreditwürdigkeit des Einzelhändlers ein wichtiges Auswahlkriterium bei der Händlerauswahl. Doch erscheint es im Hinblick auf die oben formulierten abnehmerselektionsspezifischen Zielsetzungen unzureichend, nur aufgrund dieses einen Auswahlkriteriums, die Abnehmer in belieferungswürdige und nichtbelieferungswürdige definitiv aufzuspalten. So ist beispielsweise denkbar, daß ein potentieller Absatzmittler des Herstellers die Bonitätsprüfung in hervorragender Weise besteht, aber dennoch aufgrund der unzureichenden Erfüllung anderer wichtiger Merkmale (wie Geschäftsausstattung, Gesamtsortiment etc.) als Absatzpartner des Herstellers ungeeignet erscheint. Die Bonitätsprüfung kann aber als ein wichtiges Verfahren im gesamten Selektionsentscheidungsprozeß des Herstellers betrachtet werden.

5,3 % der Hersteller gaben an, "Standardanalysen" zur Identifizierung und Auswahl geeigneter Absatzpartner anzuwenden. Bei dieser Standardanalyse handelt es sich aber keineswegs um ein einheitliches Auswahlverfahren. Einer der befragten Hersteller ver-

¹ Vgl. Tabelle 19

² Vgl. zu den Möglichkeiten der Bonitätsprüfung u.a. Ahlert, D., Absatzkreditpolitik, a.a.O., S. 245 ff. und die dort angegebene Literatur.

steht hierunter, daß der potentielle Absatzmittler gewisse Standards an Ausstattung, Größe, Personal, Umsatz etc. erfüllen muß, um als Absatzpartner in Frage zu kommen. Ein anderer Hersteller versteht unter Standardanalyse die Schätzung (bzw. Prognose) der mit dem Absatzmittler zu erwartenden Umsätze und Gewinne.

Ein geringer Prozentsatz von Herstellern (2,7 %) verwendet Erfahrungen aus zurückliegenden Geschäftsverbindungen mit dem Handelsbetrieb, um die Belieferungswürdigkeit zu beurteilen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß es sich eigentlich um ein ex post-Verfahren handelt. Man beurteilt die Absatzmittler danach, wie die Geschäftsverbindung sich in der Vergangenheit dargestellt hat.

Dieses Vorgehen ist natürlich nur realisierbar, wenn zurückliegend bereits eine Geschäftsverbindung zwischen Hersteller und Absatzmittler bestand.

Wenige Möbelhersteller (1,3 %) wählen ihre Absatzpartner nach der Qualifikation und Persönlichkeit des Einzelhandelsgeschäftsführers aus. Es handelt sich um ein besonders vages und wenig trennscharfes Auswahlkriterium. Man fragt sich beispielsweise, wofür die Qualifikation des Geschäftsführers ausreichen muß. Außerdem stellt sich die Problematik, an welchen Indikatoren man die Qualifikation und Persönlichkeit des Geschäftsführers messen will.

Gering ist auch der Anteil derjenigen Möbelhersteller (1,3 %), die ihre Absatzmittler aufgrund von Informationen von befreundeten Herstellerkollegen auswählen. Dieses Vorgehen wäre bestenfalls zu billigen, wenn der befreundete Hersteller ein Absatzprogramm gleicher Qualitäts- und Preisklasse und auch ähnlicher Stilrichtung fertigen würde.¹

In diesem speziellen Fall könnte es zutreffen, daß beide Hersteller das gleiche Anforderungsprofil an ihre potentiellen und tatsächlichen Absatzmittler stellen.

Es ist aber zu berücksichtigen, daß dann die Hersteller auch direkte Konkurrenten sind, was den objektiven Informationsaustausch in der Regel nicht fördert.

Ein großer Teil der befragten Hersteller (40 %) läßt die offene Frage nach den verwendeten Selektionsverfahren unbeantwortet.

Offensichtlich werden in der Praxis zur Lösung des Absatzmittlerselektionsproblems bislang kaum formalisierte Verfahren eingesetzt, sondern die Auswahl weitgehend dem "Gespür" bzw. der "Intuition" überlassen. Fragt man sich nach Gründen für dieses Erhebungsergebnis, so werden von Seiten der Praxis insbesondere folgende zwei Argumente vorgebracht. Von einigen Herstellern wird die Ansicht vertreten, in bestimmten Einzugsgebieten nur über einen einzelnen Absatzmittler seiner Wahl verfügen zu können; und deshalb sei ein Auswahlverfahren weder opportun noch kostenmäßig zu verantworten.

Eine derartige Argumentation impliziert jedoch zwangsläufig, daß die Hersteller zwischen den für sie geeigneten und ungeeigneten Absatzmittlern zu differenzieren vermögen. Um aber diese Differenzierung durch-

¹ Sicherlich wird in der Praxis der "Nachahmungseffekt" bei der Absatzmittlerselektionsentscheidung wesentlich stärker zum Ausdruck kommen, als es der geringe Prozentsatz von (1,3 %) vermuten läßt.

führen zu können, müssen notwendigerweise Bewertungs- bzw. Auswahlverfahren Anwendung finden.

Berücksichtigt man darüberhinaus, daß in der Bundesrepublik Deutschland ca. 10.000 Möbelfacheinzelhändler existieren, so würde sich selbst bei einer Aufspaltung des Bundesgebietes in 200 Einzugsgebiete noch eine durchschnittliche Zahl von 50 Fach-einzelhändlern in jedem Einzugsgebiet ergeben. Das Problem der Auswahl der geeigneten Einzelhändler erübrigt sich also keineswegs.

Schwerwiegender ist die Auffassung der Praxis, daß ein einfaches, operationales Verfahren zur Lösung dieses Absatzmittlerselektionsproblems bislang gar nicht existent sei.

Dieses Argument ist, wie die Modelldiskussion zur Händlerselektion im Kapitel 6 im ersten Teil dieser Arbeit gezeigt hat, nicht nachhaltig zu entkräften. Das Problem bei der Anwendung von Marketingmodellen in diesem Entscheidungsbereich ist möglicherweise weniger darin zu suchen, daß die Hersteller nicht bereit sind, entsprechende Auswahlverfahren zu benutzen als vielmehr, daß derartige Modelle gar nicht zur Verfügung stehen.

So bedienen sich lediglich 16 % der befragten Möbelhersteller eines einfach strukturierten schriftlich fixierten Auswahlverfahrens (insbesondere Checklisten) zur Fundierung der Selektionsentscheidung.

Die Mehrheit der Hersteller verwendet zur Entscheidungsfindung vielfältige nicht schriftlich fixierte "Hilfsverfahren" oder improvisiert. Diese Verfahren sind nun durchaus nicht pauschal abzulehnen, da mit ihnen doch einzelne z.T. bedeutende Auswahlkriterien

geprüft werden. Es ist jedoch festzustellen, daß diese Verfahren nur einen geringen Anteil der erfolgsrelevanten Kriterien berücksichtigen.

Nach Krautter sollten Modelle dem Entscheidungsträger ermöglichen, "die Gesamtheit der ihm zur Verfügung stehenden Daten, Meinungen und Erwartungen so zu integrieren, daß das Modell als eine Objektivierung und Erweiterung des unternehmerischen Denkprozesses verstanden werden kann."¹

Diesem Anspruch können die ermittelten Abnehmerselektionsverfahren der Praxis in keiner Weise Rechnung tragen.

Dieser Mangel wird zum Anlaß genommen, im folgenden III. Teil die Absatzmittlerbewertungsproblematik vertiefend zu analysieren, wobei im Hinblick auf die Implementierungs- und Anwendungschancen bei der Modellkonzipierung dem benutzerorientierten Ansatz der Vorrang eingeräumt wird.

Die nach Ansicht der befragten Hersteller für die Beurteilung der "Belieferungswürdigkeit" der potentiellen Absatzmittler relevanten Bewertungsmerkmale bilden dabei einen integrierenden Bestandteil des zu konzipierenden Bewertungsmodells nach dem Decision-Calculus-Ansatz.

¹ Krautter, J., Marketing Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1973, S. 63.

² Aus Gründen der Zweckmäßigkeit erfolgt eine Auswertung der Befragungsergebnisse hinsichtlich der Absatzmittlerbewertungsmerkmale (Fragestellungen II. 7, 8, 9, 10, 11 der schriftlichen Befragung, siehe Anlage 1 zu dieser Arbeit) erst im Rahmen der Entwicklung des Bewertungsansatzes (Scoring-Modell).

III. Teil Ein mehrstufiger Modellansatz zur Absatzmittlerbewertung aus Herstellersicht unter Berücksichtigung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung

1. Grundlagen der Bewertung potentieller Absatzmittler

1.1. Die allgemeine Problematik der Absatzmittlerbewertung

Bevor eine Unternehmung die Entscheidung über die Frage fällen kann, welche der zur Auswahl stehenden Absatzmittler sie in den Absatzkanal einschalten soll, muß sie sich ein Bild von diesen Abnehmern machen, muß sie also die Eignung dieser Händler, am Absatz ihrer Erzeugnisse teilzunehmen, zu bewerten versuchen.

Im einzelnen sind die Fragen zu klären, von welchen Merkmalen die Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler bestimmt wird und wie angesichts der vielfältigen Merkmale, deren Gesamtheit die Belieferungswürdigkeit eines Absatzmittlers determiniert, ein Maßstab für die Bewertung der spezifischen Merkmalsstruktur eines potentiellen Absatzmittlers gefunden werden kann. Dabei ist es durchaus möglich, die verschiedenen Merkmale mit unterschiedlichen Maßstäben zu messen, die sich jedoch alle auf eine eindimensionale Maßskala beziehen lassen müßten, deren Dimension der Dimension des anzuwendenden Selektionskriteriums entspricht.¹

¹ Vgl. Ahlert, D., Absatzkreditpolitik, a.a.O., S. 244.

Dieses Selektionskriterium gibt beispielsweise in der Form einer Trennlinie den Wert eines bestimmten Maßes an, unterhalb dessen der potentielle Absatzmittler von der Belieferung ausgeschlossen werden muß und oberhalb dessen er vom Hersteller selektiert wird. Welche Dimension das Selektionskriterium aufweisen sollte, kann nicht allgemeingültig festgelegt werden, sondern nur unter Berücksichtigung des Einzelfalles erfolgen.

Wird die Belieferungswürdigkeit der potentiellen Absatzmittler in dem hier zu konzipierenden Scoringmodell beispielsweise in der Form von Gesamtpunktzahlen quantifiziert, so läßt sich das Selektionskriterium in der Form einer kritischen Punktzahl konkretisieren.

Liegt die Gesamtpunktzahl eines potentiellen Absatzmittlers unter der kritischen Punktzahl, so ist von einer Belieferung dieses Absatzmittlers von vornherein abzusehen, liegt sie darüber, ist er grundsätzlich belieferungswürdig.

Wie an anderer Stelle in dieser Arbeit noch zu zeigen sein wird, ist die Formulierung des Selektionskriteriums als kritische Punktzahl mit einigen Problemen verbunden.

Insbesondere gilt es, die Fragen zu klären, auf welche Weise die kritische Punktzahl bestimmt werden kann und wie hoch sie im konkreten Fall angesetzt werden soll.

1.2. Absatzmittlerbewertung im Rahmen der Individualbewertung oder der Absatzmittlerklassifikation

Es ist festzulegen, ob die Bestimmung der Belieferungswürdigkeit für jeden einzelnen Absatzmittler getrennt oder im Wege der Absatzmittlerklassifikation vorgenommen werden soll.¹

¹ Vgl. Ahlert, D., Absatzkreditpolitik, a.a.O., S. 257. Ahlert geht der Fragestellung nach, ob im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung jeder einzelne Kunde getrennt bewertet oder ob eine Kundenklassifikation vorgenommen werden soll.

Eine individuelle Absatzmittlerbewertung liegt vor, wenn die Belieferungswürdigkeit eines jeden potentiellen Absatzmittlers im einzelnen ermittelt wird. Dagegen wird bei der Absatzmittlerklassifikation die Prüfung der Belieferungswürdigkeit für bestimmte, weitgehend homogene Absatzmittlersegmente durchgeführt.¹

Für die Bewertung eines bisher noch nicht belieferten Absatzmittlers ist dann lediglich eine Zuordnung zu einem der (homogenen) Absatzmittlersegmente erforderlich, und die für das betreffende Absatzmittlersegment gewonnene Bewertung kann auf den potentiellen Absatzmittler übertragen werden.

Die Absatzmittlerklassifikation stellt damit eine wesentliche Erleichterung der Bewertung dar. Ihre Anwendung erscheint zweckmäßig, wenn der Hersteller eine Vielzahl von Absatzmittlern zu bewerten hat.

Die Individualbewertung führt aufgrund ihrer Konzeption i.d.R. zu genaueren Ergebnissen. Sie erscheint insbesondere in den Fällen geeignet, wo der Hersteller nur eine relativ kleine Anzahl von Absatzmittlern zu bewerten hat.

Grundsätzlich ist aber auch eine Kombination von Individualbewertung und Absatzmittlerklassifikation denkbar. So kann es zweckmäßig sein, i.d.R. die Methode der Absatzmittlerklassifikation durchzuführen; bei Absatzmittlern, die sich keinem Absatzmittlersegment eindeutig zuordnen lassen, dagegen eine Individualbewertung vorzunehmen.

¹ Die Bildung homogener Absatzmittlersegmente beinhaltet ähnlich wie die Bildung homogener Konsumentensegmente erhebliche Schwierigkeiten. Anzuführen sind Probleme der Kriterienfindung, Kriterienmessung, Festlegung zulässiger Streuung etc.. Vgl. hierzu auch das Schrifttum zur Marktsegmentierung.

Der hier zu konzipierende mehrstufige Bewertungsansatz eignet sich sowohl für eine Individualbewertung als auch für eine Absatzmittlerklassifikation, so daß der Benutzer dieses Modells individuell und fallweise entscheiden kann, welche Art der Bewertung er anwenden möchte.

2. Mehrstufiger Absatzmittlerbewertungsprozeß

Zunächst stellt sich die Frage nach der Abfolge der Bewertungsphasen des Beurteilungsprozesses.

Ausgangspunkt des heuristischen Bewertungsansatzes ist eine (grobe) Vorauswahl in bezug auf strenge Restriktionen, die im Rahmen eines Checklistenverfahrens praktiziert werden kann.

In der ersten Phase des detaillierten Bewertungsprozesses findet ein Scoringmodell Anwendung, mit dem überprüft wird, inwieweit die potentiellen Absatzmittler dem Anforderungsniveau hinsichtlich objektiv sachlicher Kriterien (Geschäftsausstattung, Standort, Personalkapazität in qualitativer und quantitativer Hinsicht, etc.) genügen.

Diejenigen Absatzmittler, die diese Bewertungsphase mit Erfolg, d.h. unter Erreichung bzw. Überschreitung eines bestimmten "Mindestpunktwertes" passiert haben, werden in einer weiteren Phase des Bewertungsprozesses anhand kostenrechnerischer bzw. investitionsrechnerischer Verfahren überprüft.

In den Fällen, in denen der Hersteller ein bestimmtes Herstellerimage bzw. Produktimage beim Konsumenten anstrebt, gilt es in der letzten Phase des Bewertungsprozesses zu überprüfen, inwieweit das Einkaufsstätten-

image des potentiellen Absatzmittlers im Wege der Irradiation einen Beitrag zur Erreichung der Imageziele des Herstellers leisten kann.

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht der Scoringansatz zur Absatzmittlerbewertung. Es erscheint im Regelfall zweckmäßig, das Scoring-Modell in der ersten Phase des detaillierten Bewertungsprozesses anzuwenden, denn der große Vorteil des Scoring-Modells besteht darin, anhand einer einfachen, relativ transparenten und kostengünstigen Methode den Kreis der potentiell beliefierungswürdigen Absatzmittler erheblich einzuengen und damit die Grundlage für die Bewertung mit den erheblich aufwendigeren Verfahren (Wirtschaftlichkeits- und Imageanalyse) zu schaffen.

2.1. Checklistenverfahren zur Vorauswahl potentiell geeigneter Alternativen

Durch Aussonderung a priori ungeeigneter Absatzmittler im horizontalen Selektionsprozeß auf der Einzelhandelsstufe soll verhindert werden, daß für offensichtlich unbrauchbare Alternativen Bewertungsarbeit von Experten eingesetzt wird.

Grundlegende Erfordernisse dieses Vorauswahlverfahrens sind darum Schnelligkeit, Einfachheit und damit geringe Verfahrenskosten.

Für die Grobselektion kommen Auswahlfragen, welche grundlegende Anforderungen beinhalten, in Betracht. Unter branchensegmentbezogenen Gesichtspunkten, wobei allerdings grundsätzlich eine Transponierung auf ähnlich strukturierte Branchen denkbar erscheint, haben sich in der empirischen Erhebung folgende sechs Kriterien herauskristallisiert:

- (1) Rechtsvorschriften - Stehen Rechtsrestriktionen (z.B. § 26 Abs. II GWB, § 18 GWB) einer Selektion dieser Absatzmittler entgegen? (z.B. Wahrung der Lückenlosigkeit des vorhandenen Selektivvertriebskonzepts durch Exklusion aller Händler, die den Selektionskriterien nicht entsprechen).
- (2) Image - Ist ein augenfälliges Mißverhältnis zwischen den imagebildenden Merkmalen des in-frage stehenden Absatzmittlers und dem Imagekonzept des Herstellers feststellbar ?
- (3) Umsatz - Sind nennenswerte Umsatzzuwächse unter Berücksichtigung möglicher Substitutionseffekte durch die Einschaltung des Absatzmittlers zu erwarten?
- (4) Festigkeit der Beziehung zu den bisherigen Transaktionspartnern - Bleibt die vertikale Beziehung zwischen dem Hersteller und den bereits in das Absatzkanalsystem integrierten Absatzmittlern durch die Einschaltung des potentiellen Transaktionspartners (weitgehend) unbelastet ?
- (5) Marktpotential - Ist die Größe des durch den potentiellen Transaktionspartner erreichten Marktes unter Berücksichtigung möglicher Substitutionseffekte ausreichend ?
- (6) Produkteigenschaften - Wird der potentielle Transaktionspartner der den aus den physikalischen Produkteigenschaften (z.B. Größe, Sperrigkeit, Transportempfindlichkeit) erwachsenden Ansprüchen grundsätzlich gerecht ?

Jede Alternative, die ein Kriterium in keiner Weise erfüllt, wird ausgesondert und nicht weiter in Betracht gezogen.

Diese Vorgehensweise ist berechtigt, wenn man die sechs Restriktionen als selbstgesetzte Mindestanforderungen interpretiert. Nur solche Absatzmittler, die diese Bedingungen erfüllen, liegen weiterhin im Alternativenfeld der Abnehmerselektion. Ob eine Erweiterung der Checkliste sinnvoll ist, hängt von Branchen- und Unternehmensbedingungen ab.

Ist zu befürchten, daß eine Aussonderung aufgrund nur eines einzigen, unzureichend erfüllten Kriteriums zur Exklusion von Absatzmittlern führt, die sich bei detaillierter Bewertung möglicherweise doch als geeignet erweisen könnten, so sind diese potentiellen Absatzmittler vorsichtshalber auch durch das Scoring-Verfahren zu prüfen.

Auch ist vor einer endgültigen Exklusionsentscheidung stets zu prüfen, ob durch die gezielte Einflußnahme auf die Geschäftspolitik des betreffenden Händlers (z.B. im Verhandlungswege) eine Änderung in den für die Exklusion ausschlaggebenden Merkmalen herbeigeführt werden kann.

2.2. Scoringansatz zur Absatzmittlerbewertung basierend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung

Die Konzipierung des praxisorientierten Scoringmodells zur Absatzmittlerbewertung soll in folgenden Stufen erfolgen :

- In der ersten Stufe erfolgt eine Einbeziehung des

gesamten problemrelevanten Erfahrungsspektrums der Praxis und eine Erfassung der modellrelevanten Gesichtspunkte von Scoringansätzen auf der Basis einer Literaturanalyse.

- In der zweiten Stufe gilt es, Möglichkeiten der Erstellung des Scoringmodells für den Einsatz im Dialogbetrieb auf der Grundlage der in der ersten Stufe gewonnenen Erkenntnisse bzw. Ergebnisse aufzuzeigen.

2.2.1. Schrittweiser Aufbau des Scoringmodells

2.2.1.1. Wahl des Merkmalkatalogs

Der erste Schritt bei der Erstellung eines Scoringansatzes ist die Aufstellung eines umfassenden Katalogs von Merkmalen, anhand derer die Absatzmittlernalternativen hinsichtlich ihrer Belieferungswürdigkeit bewertet werden.¹

¹ Ausgehend von der Überlegung, daß es in vielen Fällen überhaupt nicht oder nur schwer möglich ist, die Belieferungswürdigkeit der Absatzmittler direkt zu messen, werden Ersatzmaßstäbe (Merkmale) herangezogen, die an die Stelle der eigentlichen Maßgröße treten. Es wird unterstellt, daß es bestimmte, im Hinblick auf die Belieferungswürdigkeit relevante Merkmale gibt, die in verschiedenen Ausprägungen auftreten können und anhand derer man die einzelnen Absatzmittlernalternativen bewerten und dann voneinander unterscheiden kann.

Im Schrifttum wird an einen solchen Merkmalskatalog die grundsätzliche Anforderung gestellt, daß sämtliche für die Entscheidungssituation relevanten Merkmale im Modellansatz berücksichtigt werden müssen¹ und daß darüber hinaus eine Unabhängigkeit der Merkmale untereinander gewährleistet sein sollte.²

Alle Argumente für oder gegen eine "optimale" Anzahl von im Scoringmodell zu berücksichtigenden Merkmalen sind jedoch so lange von geringer Überzeugungskraft, wie keine umfassende Untersuchung der Auswirkungen von Variationen der Anzahl der Merkmale auf die Ergebnisse der Bewertung mit dem Scoringmodell durchgeführt worden sind.^{3,4}

1 Vgl. Dreyer, A., a.a.O., S. 260 und die dort angegebene Literatur.

2 J.R. Moore und Baker fassen die als wichtig erachteten Forderungen zur Erstellung eines Merkmalkatalogs folgendermaßen zusammen:

- "the list should be complete
- the true relevance of each criterion should be challenged before adding it to the list
- each criterion should be measurable in the sense that a method and a scale for obtaining a measure of project performance with respect to the criterion either exists or can easily be constructed.
- criteria overlap should be held to a minimum"

Vgl. Moore, J.R., Baker, N.R., An Analytical Approach to Scoring Model Design-Application for Research and Development Project Selection, in: IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 16, 1969, S. 90 ff., hier zitiert nach Dreyer, A., a.a.O., S. 260.

3 Ein interessanter Forschungsweg ist von Hurter eingeschlagen worden, der mit Hilfe von Diskriminanzanalysen die Fähigkeit und Qualität einzelner Merkmale zur Vorbestimmung des Erfolges von Alternativen testet. Vgl. Hurter, A.P., The Application of Scoring models to R + D project selection. An example, Paper of the Department of Industrial Engineering and Management Science, North Western University Evanston, S. 8 ff.

4 Praktikabler als die Vorgehensweise von Hurter sind die Vorschläge von Schimpeler und Dean, die Festlegung der Merkmale durch Gruppen und Delphi-Gruppen von Entscheidungsträgern vornehmen zu lassen. Vgl. Schimpeler, C.C., A decision theoretic approach to weighting community development criteria and evaluating alternative plans, Business Administration, S. 18 ff.; Dean, B.V., Mathis, S.A. u.a., Analysis of the exploratory development project evaluation experiment, Technical Memorandum 165, School of Management, Case Western Reserve University, S. 7 ff.; Dreyer, A., a.a.O., S. 261.

Da es keine eindeutigen Anhaltspunkte dafür gibt, welche Merkmale am besten geeignet sind, die Belieferungswürdigkeit einer Absatzmittleralternative zu beschreiben^{1,2}, erscheint es unerlässlich, zu erheben welche Merkmale in der Praxis zur Bewertung der Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe herangezogen werden und welche Bedeutung diesen Merkmalen bei der Beurteilung der Belieferungswürdigkeit der Absatzmittleralternativen zugebilligt wird.

Ein wichtiges Teilziel der empirischen Erhebung in der Möbelbranche war dementsprechend auch die Ermittlung der relevanten Bewertungsmerkmale.

Um in der Untersuchung verwertbare Ergebnisse gewinnen zu können, erschien es unerlässlich, einen Merkmalskatalog vorzugeben, schon um eine einheitliche Verwendung der Begriffe zu gewährleisten.^{3,4}

1 Sabel, H., Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 63.

2 Die in der Literatur zugrundegelegten Merkmalskataloge der Absatzkanalwahl beziehen sich auf das strukturpolitische Entscheidungsproblem der Festlegung der Absatzkanalstruktur und haben deshalb für das hier vorliegende ablaufpolitische Entscheidungsproblem der Auswahl einzelner Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe keine besondere Bedeutung. Vgl. Böcker, F., Der Distributionsweg einer Unternehmung, a.a.O., S. 108 ff.; Al-Ani, Absatzwege; Entscheidungshilfen für die optimale Wahl, in: Marketing Journal, 2. Jg. 1969, S. 77 ff.; o.V., Testen Sie Ihren Absatzweg, in: Absatzwirtschaft, 15. Jg., 1972, Nr. 4, S. 34 ff.; Kotler, Ph., Marketing Decision Making, A Model Building Approach, London, New York, Sydney, Toronto 1971, S. 293 ff.

3 Der vollständige Merkmalskatalog enthält 27 Merkmale, die 6 Merkmalsgruppen zugeordnet werden können. Eine komplette Auflistung dieser Merkmale findet sich in Tabelle 20. in dieser Arbeit und in dem der empirischen Erhebung zugrundegelegten Fragebogen, der sich im Anhang zu dieser Arbeit befindet.

4 Der den befragten Möbelherstellern vorgegebene Merkmalskatalog wurde im Rahmen des Pretest konzipiert, der der schriftlichen Befragung vorgelagert war.

Bei der Erstellung des Merkmalskatalogs trat die Frage auf, ob neben den qualitativen Merkmalen (die nur mittelbar mit dem (wirtschaftlichen) Erfolg im Zusammenhang stehen) auch quantitative Merkmale (d.h. direkt mit den Erfolgselementen in Zusammenhang stehende Merkmale) in dem Merkmalskatalog berücksichtigt werden sollten.

Die Aufgabe des Scoringmodells sollte es gerade sein, anhand von Ersatzmerkmalen, d.h. qualitativen Bewertungsmerkmalen die Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler zu beurteilen, da die Verwendung von wirtschaftlichen Kriterien wie Absatzkosten, Umsätze etc. in dieser Phase des Bewertungsprozesses schon aus informationsökonomischen Gründen nicht adäquat erscheint.

Um zu überprüfen, inwieweit dieser vorgegebene Merkmalskatalog den Erfordernissen der Praxis bei der Bewertung der Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe gerecht wird, wurden die Hersteller zunächst gefragt, welche der aufgelisteten Bewertungsmerkmale sie bei der Auswahl ihrer Absatzpartner tatsächlich zugrundelegen (vgl. **Tabelle 20**).

Wie die Beantwortung dieser Frage zeigt, verwenden die befragten Möbelhersteller lediglich einen kleinen Teil der vorgegebenen 27 Bewertungsmerkmale tatsächlich zur Beurteilung der Belieferungswürdigkeit der Absatzmittler.

Tabelle 20 Anteil der befragten Hersteller, die bestimmte Bewertungsmerkmale bei der Absatzmittlerbewertung berücksichtigen

Merkmalsgruppe	Merkmal	Anteil der befragten Hersteller in Prozent
Geschäftsausstattungsbezogene Merkmale	Innerer Aufbau u. Atmosphäre des Einzelhandelsgeschäftes,	70,7
	Äußerer Aufbau des Einzelhandelsgeschäftes (Fassade),	61,3
	Schaufensterfläche und Gestaltung,	58,7
	Dekoration,	50,7
	Beleuchtung,	26,7
	Parkplatz	22,7
Personalbezogene Merkmale	Fachgerechte Beratung,	64
	Freundlichkeit der Bedienung,	48
	Ausbildungsstand des Verkaufspersonals,	45,3
	Äußere Erscheinung des Verkaufspersonals,	45,3
	Anzahl des Verkaufspersonals	17,7
Marktbezogene Merkmale	Art des durch den Händler erreichten Marktes ($\hat{=}$ angesprochenem Konsumenten-segment),	66,7
	Größe des durch den Händler erreichten Marktes,	61,3
	Kaufmilieu im Geschäft	58,7
Merkmale der vertikalen Beziehung	Festigkeit der Beziehung zwischen Hersteller und Händler,	64
	Lenkbarkeit der Händler	25,3
	Kontrolle der Händler	21,3
Sortimentsbezogene Merkmale	Preisniveau des Sortiments des Einzelhändlers,	62,7
	Gesamtsortiment (Breite, Tiefe) des Einzelhändlers,	58,7
	Übersichtlichkeit des Sortiments (Warenpräsentation),	52
	Sortimentsumfeld,	52
	Modische Aktualität des Sortiments,	38,7
	Sonderangebote, Sonderaktionen	20
weitere absatzbezogene Merkmale des Händlers	Kundendienst (Service),	54,7
	Werbung des Einzelhändlers,	52
	Verkaufsförderung,	41,3
	Kundenkreditgewährung	20

* Der jeweilige Prozentsatz gibt den Anteil der befragten Möbelhersteller an, die vorgaben, das jeweilige Merkmal bei der Bewertung ihrer Absatzmittler auf der EH-Stufe zugrunde zu legen.

Vielfach angewendete Bewertungsmerkmale sind vor allem der innere und äußere Aufbau der Verkaufsstätte des Einzelhändlers, die fachgerechte Beratung des Konsumenten, die Größe und Art des vom Händler angesprochenen Konsumentensegments, die Festigkeit der Beziehungen zwischen Hersteller und Händler und das durchschnittliche Sortimentspreisniveau des Händlers.

Weiterhin wurden die Hersteller befragt, wie groß sie generell die Bedeutung (auch der von ihnen bisher noch nicht verwendeten Merkmale) für die Bewertung der Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe einschätzen.

In der Tabelle ²¹ werden die einzelnen Merkmale in einer Rangordnung wiedergegeben, die der Bedeutungseinschätzung durch die befragten Hersteller entspricht.

Wie aus der Tabelle zu entnehmen ist, wurde dem "inneren Aufbau der Geschäftsstätte des Einzelhändlers" und der "fachgerechten Beratung der Konsumenten durch den Händler" die größte Bedeutung als Bewertungsmerkmale beigemessen.

Aber auch eine Vielzahl weiterer Merkmale wie "die Festigkeit der Beziehung zwischen Hersteller und Händler", "die Art des durch den Händler erreichten Marktes" (≙ angesprochenem Konsumentensegment), die "Kundendienstleistungen" des Absatzmittlers, das "Preisniveau des Sortiments", das "Verkaufspersonal" des Händlers etc. haben nach Ansicht der befragten Hersteller eine große Bedeutung für die Beurteilung der Belieferungswürdigkeit der potentiellen Absatzpartner.

Tabelle 21 Rangordnung der Bewertungsmerkmale nach ihrer Bedeutung für die Beurteilung der Belieferungswürdigkeit von Absatzmittlern auf der Einzelhandelsstufe

Rangplatz	Merkmal	Anteil der befragten Hersteller, in Prozent
1	Innerer Aufbau u. Atmosphäre des Einzelhandelsgeschäftes	94,7
2	Fachgerechte Beratung	94,6
3	Festigkeit der Beziehung zwischen Hersteller und Händler	92
4	Art des durch den Händler erreichten Marktes (≙ angesprochenem Konsumentensegment)	88
5	Kundendienst (Service)	88
6	Freundlichkeit der Bedienung	84
7	Ausbildungsstand des Verkaufspersonals	82,7
8	Preisniveau des Sortiments des Einzelhändlers	81,3
9	Kaufmilieu im Geschäft	79,4
10	Werbung des Einzelhändlers	78,6
11	Dekoration	77,4
12	Übersichtlichkeit des Sortiments	75,3
13	Gesamtsortiment (Breite, Tiefe) des Einzelh.	74,7
14	Äußere Erscheinung des Verkaufspersonals	73,3
15	Äußerer Aufbau des Einzelhandelsgeschäftes (Fassade)	72
16	Größe des durch den Händler erreichten Marktes	69,3
17	Schaufensterfläche und Gestaltung	65,7
18	Sortimentsumfeld	65,4
19	Verkaufsförderung	64
20	Beleuchtung	44
21	Parkplatz	29,4
22	Modische Aktualität des Sortiments	28,7
23	Lenkbarkeit des Händlers	22,7
24	Kontrolle der Händler	12
25	Kundenkreditgewährung	9,4
26	Sonderangebote, Sonderaktionen	5,4
27	Anzahl des Verkaufspersonals	4

Die hinter den einzelnen Merkmalen angegebenen Prozentsätze stellen die Addition der auf die Skalenplätze "sehr große Bedeutung" und "große Bedeutung" entfallenden Nennungsanteile dar.

Die Rangordnung der Bewertungsmerkmale ermöglicht neben der Herauskristallisierung der besonders relevanten Merkmale auch eine Bestimmung der von den befragten Herstellern als unwichtig (bzw. weniger wichtig) erachteten Merkmale.

Es handelt sich dabei um Merkmale wie "Parkplatzangebot" des Händlers, "modische Aktualität des Sortiments", "Kontrolle bzw. Lenkbarkeit der Händler" etc., die nach Meinung der Möbelhersteller für die Beurteilung der Belieferungswürdigkeit von nachrangiger Bedeutung sind.^{1,2}

Als weiterer wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang zu überprüfen, ob qualitative Merkmale, deren Relevanz für die Beurteilung der Belieferungswürdigkeit der Absatzmittleralternativen als wichtig angesehen werden, in dem vorgegebenen Merkmalskatalog nicht enthalten sind.

Die Möbelhersteller wurden daher gebeten, bei der Konzipierung des Merkmalskatalogs eventuell unberücksichtigte Merkmale anzugeben.

1 Vgl. Tabelle 21 in dieser Arbeit.

2 Die Beantwortung der entsprechenden Frage zeichnet sich durch eine erfreulich hohe Schlüssigkeit aus. So werden die Merkmale, die der Hersteller zur Bewertung der Absatzmittler tatsächlich einsetzt, auch in der Rangfolge der Merkmale (nach ihrer Bedeutungseinschätzung durch die Hersteller) auf den oberen Rangplätzen eingestuft. Z.B. wird das Merkmal "innerer Aufbau des Geschäfts" von 71 % der Befragten tatsächlich zur Bewertung verwendet und in der Rangfolge der Merkmale auf den ersten Platz gesetzt. Umgekehrt werden Merkmale, die von nur wenigen Herstellern tatsächlich genutzt werden, auch in der Rangfolge auf einem unteren Rangplatz eingestuft. Z.B. wird das Merkmal "Anzahl des Verkaufspersonals" des Absatzmittlers lediglich von 23 % der befragten Hersteller genutzt und auch in der Rangfolge der Merkmale auf einem der unteren Rangplätze plazierte.

Insgesamt wurden von den befragten Herstellern jedoch keine zusätzlichen qualitativen Einzelmerkmale genannt, die nicht bereits in irgendeiner Form in dem Merkmalskatalog enthalten waren. Einige Hersteller befürworteten die Aufnahme quantitativer Merkmale (wie z.B. "voraussichtlich zu erwartende Umsätze mit dem Einzelhändler") in den Merkmalskatalog.

Aus bereits oben genannten Gründen wurde allerdings bewußt auf die Integration direkt erfolgsbezogener quantitativer Merkmale in den Katalog verzichtet. Mehrere Hersteller gaben an, das "Image des Einzelhandelsgeschäftes" sei ein besonders wichtiges Merkmal und bedinge deshalb eine Berücksichtigung in dem vorliegenden Merkmalskatalog.

Es wurde in dem hier vorliegenden Merkmalskatalog jedoch bewußt auf eine Integration von schwer zu prognostizierenden quantitativen Größen und umfassenden psychologischen Selektionskriterien (Händlerimage) verzichtet, um die Struktur eines praxisorientierten Scoringansatzes (anhand "einfach zu messender" intersubjektiv überprüfbarer Merkmale) nicht zu überfordern.

Es bedarf dagegen keiner Frage, daß in einem umfassenden Selektionsprozeß zur Identifizierung geeigneter Absatzmittler sowohl den direkt erfolgsbezogenen quantitativen Größen als auch dem Händlerimage als wichtigem psychologischen Selektionskriterium Rechnung getragen werden muß.¹

¹ Vgl. die Darstellungen zum Entscheidungsprozeß der horizontalen Einzelhändlerselektion aus Herstellersicht.

Inwieweit bei der Bestimmung der im Scoringansatz zu berücksichtigenden Merkmale die Beachtung der kausalen Unabhängigkeit (bzw. der Unabhängigkeit im nutzentheoretischen Sinne) erforderlich erscheint, ist Bestandteil einer umfänglichen Diskussion im Schrifttum geworden.¹

Einige Autoren vertreten die Auffassung, daß eine Unabhängigkeit der einzelnen Merkmale erforderlich sei, um für jedes Merkmal einzeln und isoliert den Beitrag zum Punktwert einer Alternative bestimmen zu können.²

Wegen der Interdependenzen vieler wirtschaftlicher Variablen ist diese Unabhängigkeitsbedingung allerdings selten erfüllt. Oft wird die Ausprägung (Intensität) eines Merkmals von Ausprägungen anderer Merkmale beeinflusst.

So wird die Ausprägung des Merkmals "Kaufmilieu im Geschäft" durch Ausprägungen der Merkmale "Innerer Aufbau des Einzelhandelsgeschäftes", "fachgerechte Beratung", "Freundlichkeit der Bedienung", "Dekoration" etc. beeinflusst.

Die "Art des durch den Händler erreichten Marktes" ($\hat{=}$ angesprochenem Konsumentensegment) steht in enger Beziehung zur "Größe des durch den Händler erreichten Marktes."

¹ Kausale Abhängigkeit besteht dann zwischen zwei Merkmalen, wenn eine Veränderung der Ausprägung einer Alternative bezüglich des einen Merkmals eine Veränderung der Alternativenausprägung für ein zweites Merkmal mit sich bringt. Unabhängigkeit im nutzentheoretischen Sinne existiert dann zwischen zwei Merkmalen, wenn die Zuordnung eines bestimmten Nutzenwertes zu einem Merkmal unabhängig von den übrigen Merkmalen ist. Vgl. Moore, J.R., Research and Development project selection - Theoretical and computational analysis of a project scoring model, a.a.O., S. 96 f., zitiert bei Dreyer, A., a.a.O., S. 257 und Kreilkamp, E., a.a.O., S. 60. Fishburn, P.C., A note on recent development in additive utility theories for multiple factor situations, in: Operations Research, Vol. 14, S. 1145 f.

² Vgl. Zangenmeister, G., a.a.O., S. 75 ff., Kreilkamp, E., a.a.O., S. 60.

Sicherlich lassen sich noch eine Reihe weiterer Abhängigkeitsbeziehungen in dem hier vorliegenden Merkmalskatalog feststellen.

Es kann somit Zangemeister gefolgt werden, wenn dieser feststellt: "In konkreten Auswahl-situationen dürfte die Annahme vollkommener Nutzenunabhängigkeit (Nutzenorthogonalität) der Kriterien bei einer multidimensionalen Bewertung von Alternativen allerdings eine irrationale Hypothese darstellen."¹ Denn gewöhnlich ist eine Alternative nur dann brauchbar, wenn sie gewisse "Mindestausprägungen" bezüglich aller - oder doch wenigstens der meisten - relevanten Merkmale mit sich bringt.^{2,3}

In Anlehnung an Andritzky und Zangemeister ist festzustellen, daß eine Nutzenabhängigkeit zwischen relevanten Merkmalen in der Regel nicht über den gesamten Bereich möglicher Merkmalsausprägungen gegeben ist.⁴ Es ist vielmehr anzunehmen, daß Merkmalsausprägungen innerhalb bestimmter Sollgrenzen unabhängig voneinander bewertbar sind. Diese Sollgrenzen können durch mindestens - erforderliche und/oder maximal - erlaubte Merkmalsausprägungen einer Alternative bestimmt sein.

Werden diese Sollgrenzen bei der direkten Bewertung von Alternativen berücksichtigt, so ist die Lösung eines multidimensionalen Bewertungsproblems durch Teilbewertung auch entscheidungstheoretisch gerechtfertigt.

¹ Zangemeister, G., a.a.O., S. 78.

² Vgl. ebenda.

³ Auf die Problematik der nutzentheoretischen Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit der Merkmale wird noch vertiefend im Zusammenhang mit den Ausführungen über die Errechnung individueller Gesamturteilswerte eingegangen. Vgl. hierzu auch Andritzky, K., Der Einsatz von Scoring-Modellen für die Produktbewertung, in: Die Unternehmung, Heft 1, 1976, S. 22 f.

⁴ Vgl. hierzu insbesondere Andritzky, K., a.a.O., S. 25 ff.; Zangemeister, G., a.a.O., S. 78 ff. und die dort angegebene Literatur.

2.2.1.2. Gewichtung der Merkmale und Merkmalsgruppen

Ein wichtiger Aspekt der Befragungsaktion ist es gewesen, Gewichtungen, die als Anhaltspunkt für die Erstellung eines praxisorientierten Scoringmodells zur Absatzmittlerbewertung herangezogen werden sollen, aus den Ergebnissen der Erhebung abzuleiten.¹

Obwohl geringe Unterschiede in der theoretischen Interpretation des Charakters von Merkmalsgewichten bestehen,² wird im Schrifttum im allgemeinen angenommen, daß die Merkmalsgewichte die Bedeutung oder den relativen Wert, welchen die Entscheidungsträger den einzelnen Merkmalen beimessen, zum Ausdruck bringen.^{3,4}

¹ Vgl. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 103.

² Vgl. Moore, J.R., Research and development project selection - Theoretical and computational analysis of a project scoring model, a.a.O., S. 109; Dreyer, A., a.a.O., S. 262; Dean, B.V. and Nishry, M.J., Scoring models and profitability models for evaluating and selecting engineering projects, a.a.O., S. 559 ff.

³ Von daher liegt einem mit Merkmalsgewichten arbeitenden Scoring-Modell immer die Annahme der Entscheidungsträger zugrunde, daß gewisse Merkmale wichtiger sind als andere und deshalb die Entscheidung stärker beeinflussen sollten. Vgl. Dreyer, A., a.a.O., S. 262.

⁴ Das Gewichten eines Merkmals mit einem Faktor w_j (Gewicht des j-ten Merkmals) bedeutet, daß der Wert der Ausprägung (Intensität) dieses Merkmals multipliziert mit w_j in die Berechnung der Punktwerte eingeht.
Das Gewichten einer Merkmalsgruppe mit einem Faktor w_k (Gewicht der k-ten Faktorengruppe) bedeutet analog, daß der Punktwert der Gruppe mit seinem w_k -fachen in den Gesamtpunktwert (der Alternative) eingerechnet wird.

Werden schließlich Merkmale und Merkmalsgruppen gewichtet, so wird der Wert der Ausprägung (Intensität) jedes Merkmals multipliziert mit $w_j \cdot w_k$ im Gesamtpunktwert der Alternative berücksichtigt.

Die Gewichtung der Merkmale stellt grundsätzlich eine große potentielle Fehlerquelle bei der Bewertung dar. Eine Bestimmung der Gewichte durch einfache Schätzung ist deshalb nicht sinnvoll. Im Schrifttum ist eine Vielzahl von Verfahren zur Quantifizierung der subjektiven Wertigkeitsvorstellungen der Entscheidungsträger für die Anwendung im Rahmen von Scoringmodellen vorgeschlagen worden.^{1,2}

-
- 1 Die Begriffe Ausprägung eines Merkmals und Intensität eines Merkmals werden im folgenden synonym verwendet. Vgl. auch Strebel, H., a.a.O., S. 260 f.
 - 2 Dean und Nishry verwenden ein Rangordnungsverfahren; Gustafson, Pai und Kramer gebrauchen eine Kombination von Rangordnungs- und Intervallskalierungs-Verfahren; Goodwin und Canada kombinieren Rangordnungs- und Intervallskalierungs-Verfahren und eine schrittweise Vergleichstechnik; Dean u.a. verwenden die Delphi-Technik, um die Zielgewichte von einer Gruppe von Entscheidungsträgern bestimmen zu lassen; Zangemeister verwendet die Methode der sukzessiven Vergleiche, d.h. die Merkmale werden zunächst in eine ordinale Rangordnung gebracht, dem am höchsten eingestuften Merkmal wird provisorisch der Wert 1 zugeordnet und den übrigen Merkmalen werden dann entsprechende Werte zugeordnet. Anschließend erfolgt ein Vergleich der einzelnen Gewichte und eventuell eine Korrektur; Dathe und Schlegel wenden das Verfahren des wechselseitigen Vergleichs an; vgl. Dean B.V. und Nishry, M.J., Scoring models and profitability models for evaluating and selecting engineering projects, a.a.O., S. 550 ff.; Gustafson, D., Pai, G., Kramer, G., A weighted aggregate approach to R + D project selection, a.a.O., S. 22 ff.; Goodwin, P.G., A method for evaluating of subsystems alternate designs, in: JEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 19, S. 12 ff.; Canada, J.R., Intermediate economic analysis for management and engineering chapter 17, Weighting and evaluation objectives and nonmonetary factors, Englewood Cliffs, New Jersey, S. 76 ff.; Dean, B.V./Mathis, S.A./Lev, B./Svestka, J./Adler, M., Analysis of the exploraty development project evaluation experiment. Technical Memorandum No. 165, O.R. Department, School of Management, Case Western

Forts. s. nächste Seite

Begleitet worden ist die Konzipierung und entsprechende Anwendung der zum Teil recht unterschiedlichen Methoden zur Bestimmung der Merkmalsgewichtung im Rahmen von Scoringmodellen von vergleichenden Untersuchungen der Ergebnisse dieser Verfahren.

In zwei voneinander unabhängigen Testsituationen ist festgestellt worden, daß die verschiedenen Verfahren nur insignifikant unterschiedliche Merkmalsgewichte produzieren.^{1,2}

Mithin ist es weniger entscheidend, welches Verfahren angewendet wird, sondern vielmehr, ob die angewendete Methode zur Merkmalsgewichtung praktikabel ist.³

Unterlegt man bei der Modellkonzipierung den Decision-Calculus-Ansatz, so ist es unverzichtbar, festzustellen, welche Methoden in der Praxis primär Anwendung finden und welche von den Entscheidungsträgern als praktikabel in der Anwendung empfunden werden.

Fortsetzung der Fußnote 2

Reserve University, Cleveland, Ohio, S. 35 f; Dreyer, A., a.a.O., S. 262 und die dort angegebene Literatur; Zangemeister, C., Nutzenwertanalyse in der Systemtechnik, a.a.O., S. 209 ff.; Dathe, H.M., Moderne Projektplanung in Technik und Wissenschaft, Modelle, Methoden und ihre Anwendung, München 1971, S. 54 ff.; Kreilkamp, E., a.a.O., S. 63.

1 Vgl. Dreyer, A., a.a.O., S. 262.

2 Vgl. Eckenrode, R.T., Weighting multiple criteria in Management Science, Vol. 12, S. 180 ff., zitiert bei Dreyer, A., a.a.O., S. 263.

Eckenrode ist dabei zu folgendem Ergebnis gelangt: "The consistency among methods was very high in all these experiments. This means that there is high reliability among methods in the weights produced, i.e., each method produced essentially the same ordering of weights."

Vgl. Eckenrode, R.T., a.a.O., S. 180.

3 Vgl. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 65.

In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, inwieweit intersubjektiv gesicherte Gewichtungen mit Hilfe der Delphi-Methode ermittelt werden können.^{1,2} Dies würde bedeuten, daß man den Entscheidungsträgern die Merkmale zur Gewichtung vorlegt.

In den Fällen, bei denen bei einigen Merkmalen Abweichungen in der Gewichtung auftreten, wird den verschiedenen Entscheidungsträgern die Durchschnittsgewichtung mitgeteilt und sie aufgefordert, ihre divergierenden Werte zu begründen.

Aus dieser zweiten Befragung lassen sich die notwendigen Informationen gewinnen, um die endgültige Verteilung der Merkmalsgewichte vornehmen zu können, d.h. der Median der Aussage in der letzten Delphi-Runde wird als Ausdruck der Gruppenpräferenzstruktur angesehen.³

Wenn im folgenden Gewichtungen, die als Anhaltspunkt für die Erstellung eines Scoringmodells zur Absatzmittlerbewertung herangezogen werden sollen, aus den Ergebnissen der empirischen Erhebung abgeleitet werden, so wird nicht übersehen, daß unterschiedliche Gegebenheiten der verschiedenen Unternehmen jeweils eine spezielle Gewichtung erfordern können. Es gilt hier zu überprüfen, inwieweit es möglich ist, den entsprechenden Entscheidungsträgern (Möbelhersteller)

1 Vgl. Turban, E., Metersky, M.L., Utility theory applied to multivariable system effectiveness evaluation, in: Management Science, Vol. 17, S. 817 ff.; Kreilkamp, E., a.a.O., S. 66.

2 Die Bestimmung der Gewichtungen auf der Grundlage subjektiver Expertenurteile in dieser Arbeit ist mit der Vorgehensweise der Delphi-Methode vergleichbar.

3 Vgl. Turban, E., Metersky, M.L., Utility theory applied to multivariable system effectiveness evaluation, a.a.O., S. 819 ff.

Anhaltspunkte zur Gewichtung der verschiedenen Merkmale zu geben.

Dabei wird so vorgegangen, daß zuerst eine Gewichtung der Merkmalsgruppen erfolgt und anschließend die Gewichtungen der Merkmale innerhalb der einzelnen Merkmalsgruppen ermittelt werden.

Zur Ermittlung der Gewichtungen der Merkmalsgruppen wurden die Hersteller gebeten, eine Rangfolge hinsichtlich der Bedeutung der sechs Merkmalsgruppen anzugeben.¹ Aus der Tabelle ²² läßt sich der jeweils am häufigsten angegebene Rangplatz (Mode) und der mittlere Rangplatz (Median) ermitteln.²

Die Merkmalsgruppe "Marktbezogene Merkmale" wurde von den befragten Möbelherstellern eindeutig als die wichtigste Merkmalsgruppe angesehen. Welche Merkmalsgruppe aber als zweitwichtigste eingestuft wird, läßt sich aus den Auswertungsergebnissen nicht eindeutig bestimmen.

Orientiert man sich am Mode (häufigster angegebener Rangplatz), so wird der Gruppe "Merkmale der vertikalen Beziehung" eine größere Bedeutung als der Gruppe der "Ausstattungsbezogenen Merkmale" zugesprochen. Richtet man sich dagegen nach dem ermittelten mittleren Rangplatz (Median), so ist der Gruppe "Ausstattungsbezogene Merkmale" ein besserer Rangplatz beigemessen worden.

Bei den Merkmalsgruppen "Personalbezogene Merkmale" und "Sortimentsbezogene Merkmale" ergibt sich dieselbe Problematik.

1 Vgl. Tabelle ²² in dieser Arbeit bzw. Fragestellung II 9 auf Seite 9 des Fragebogens.

2 Vgl. Tabelle ²³ in dieser Arbeit.

Tabelle 22 Rangordnung der Merkmalsgruppen⁺

Merkmalsgruppen	1. Rang	2. Rang	3. Rang	4. Rang	5. Rang	6. Rang
Ausstattungsbezogene Merkmale	13,3	26,7	36,7	5,3	14,7	-
Personalbezogene Merkmale	22,7	21,3	16	5,3	2 8	5,3
Marktbezogene Merkmale	33,3	18,7	17,3	9,3	18,7	2,7
Merkmale der vertikalen Beziehung	17,3	21,3	10,7	8,0	21,3	13,3
sortimentsbezogene Merkmale	6,7	5,3	10,7	37,3	9,3	18,7
weitere absatzbezogene Merkmale	1,3	1,3	1,3	28	2,7	32

Quelle: Eigene Berechnungen

⁺ Die Angaben erfolgen in Prozentwerten und geben den Anteil von Herstellern wieder, die die jeweilige Merkmalsgruppe auf einem bestimmten Rangplatz einordnen. Von einigen Herstellern wurden lediglich unvollständige Rangordnungen angegeben, so daß die Summierung der Prozentwerte i.d.R. weniger als 100 % ergibt.

Tabelle 23 Bedeutung der Merkmalsgruppen⁺

Merkmalsgruppe	Mode	Median
Ausstattungsbezogene Merkmale	3	2,70
Personalbezogene Merkmale	5	3,06
Marktbezogene Merkmale	1	2,69
Merkmale der vertikalen Beziehung	2 (bzw. 5)	3,10
Sortimentsbezogene Merkmale	4	3,38
Weitere absatzbezogene Merkmale	6	-

Quelle: Errechnet aus Tabelle 22 in dieser Arbeit

⁺ Da nicht von allen befragten Herstellern eine vollständige Rangordnung der Merkmalsgruppen aufgestellt wurde, treten bei der Ermittlung des Medians geringfügige Verzerrungen auf, die allerdings auf die grundsätzliche Bedeutungseinschätzung der Merkmalsgruppen kaum Einfluß ausüben. Eine Ermittlung des Medianwertes der Merkmalsgruppe "Weitere absatzbezogene Merkmale" erschien aufgrund der unvollständigen Angaben seitens der befragten Hersteller nicht möglich.

Als unbedeutende Merkmalsgruppe kristallisierte sich die Gruppe "Weitere absatzbezogene Merkmale" heraus.

Basierend auf den Ergebnissen der Tabelle 23 lassen sich unter Verwendung der praktikablen Methode des "wechselseitigen Vergleichs" von Dathe und Schlegel die Gewichtungen der einzelnen Merkmalsgruppen errechnen.^{1,2}

Bei diesem Verfahren werden die als wichtig erachteten Merkmalsgruppen in beliebiger Reihenfolge untereinander geschrieben, so daß sie die Folge $Mg_1, Mg_2, \dots Mg_n$ bilden.

Der wechselseitige Vergleich der Merkmalsgruppen erfolgt dann dergestalt, daß den Merkmalsgruppen Zahlenpaare zugeordnet werden, anhand derer jede Merkmalsgruppe mit jeder anderen verglichen wird.

Durch eine Markierung ist die wichtigere der beiden Merkmalsgruppen zu kennzeichnen. In den Fällen, in denen zwei Merkmalsgruppen als gleichbedeutend eingestuft werden, sind beide zu markieren, allerdings bei der Summierung zur Häufigkeitsbestimmung nur jeweils halb zu zählen.

Der Gewichtungsfaktor je Merkmalsgruppe errechnet sich aus der Häufigkeit der Markierungen einer jeden Merkmalsgruppe.

1 Vgl. Abb. 24 in dieser Arbeit.

2 Vgl. Dathe, H.M., Moderne Projektplanung in Technik und Wissenschaft, a.a.O., S. 54 ff.; vgl. Schlegel, H., Produkt- und programmbezogene Erfolgskontrolle im Marketing, hrsg. von Böcker, F., und Dichtl, E., S. 156 f.; Kreilkamp, E., a.a.O., S. 104 ff.

Abb. 24 Gewichtung der Merkmalsgruppen durch
"schrittweisen Vergleich" (Verfahren von
Dathe und Schlegel)

Vergleich	Merkmalsgruppen	Gewichtungen
① ① 1 ① ① ① 2 ③ 4 5 6	M ₁ Ausstattungsbezo- gene Merkmale	4,5
② 2 ② ② ② ③ 4 ⑤ 6	M ₂ Personalbezogene Merkmale	3
③ ③ ③ ③ 4 5 6	M ₃ Marktbezogene Merkmale	6
4 4 4 5 6	M ₄ Merkmale der verti- kalen Beziehung	3,5
5 5 6	M ₅ Sortimentsbezogene Merkmale	3
6	M ₆ Weitere absatzbezo- gene Merkmale	1

Quelle: Die Gewichtungen wurden nach dem Verfahren des
"wechselseitigen Vergleichs" von Dathe und
Schlegel unter Berücksichtigung der Ergebnisse
von Tabelle 23 in dieser Arbeit berechnet.

Vgl. Dathe, H.M., Moderne Projektplanung in
Technik und Wissenschaft, a.a.O., S. 54 f.;
Schlegel, H., Produkt- und programmbezo-
gene Erfolgskontrolle, a.a.O., S. 157.;
Kreilkamp, E., a.a.O., S. 106 ff.

Wird die Summe der Merkmalsgruppengewichtungen gleich 100 gesetzt, so läßt sich nach der folgenden Formel eine Prozentzahl je Merkmalsgruppe ermitteln.¹

$$\frac{W(Mg_j)}{\sum_{j=1}^n W(Mg_j)} \cdot 100$$

W = Gewichtung
 Mg_j = Merkmalsgruppe
 n = Anzahl der Merkmalsgruppen

Daraus ließen sich folgende Gewichtungen der Merkmalsgruppen errechnen:

Ausstattungsbezogene Merkmale	21 %
Personalbezogene Merkmale	14 %
Marktbezogene Merkmale	29 %
Merkmale der vertikalen Beziehung	17 %
Sortimentsbezogene Merkmale	14 %
Weitere absatzbezogene Merkmale	5 %

Da mit dem Verfahren des "wechselseitigen Vergleichs" von Dathe und Schlegel nur relativ grobe Gewichtungen ermittelt werden können, soll zur Kontrolle außerdem eine Berechnung der Gewichtungen nach dem von Dean und Nishry vorgeschlagenen Rangordnungsverfahren vorgenommen werden.²

Entsprechend dem ermittelten Rangplatz ordnen sie einen Punktwert zu, der als Gewichtungsfaktor dient.³

1 Vgl. Canada, I.R., Weighting and Evaluating Objectives and Nonmonetary Factors, a.a.O., S. 374 ff.; Kreilkamp, E., a.a.O., S. 106.

2 Vgl. Dean, B.V., Nishry, M., Scoring and Profitability Models for Evaluating and Selecting Engineering Projects, in: Operations Research, Vol. 13, 1965, S. 550 ff.

3 Dean und Nishry schlagen vor, annähernd gleiche Abstände zwischen den benachbarten Rängen anzunehmen. Dem ersten Rangplatz wurde z.B. 12, dem 2. Rangplatz 10, dem 3. Rangplatz 8, dem 4. Rangplatz 6, dem 5. Rangplatz 4 und dem 6. Rangplatz 2 Punkte zugeordnet. Vgl. Dean, B.V., Nishry, M., Scoring and Profitability Models for Evaluating and Selecting Engineering Projects, a.a.O., S. 555.

Ermittelt man anhand dieses Verfahrens die Gewichtungen der Merkmalsgruppen, so erzielt man folgendes Ergebnis, wenn man wiederum die Summe der Gewichtungen gleich 100 setzt:¹

Ausstattungsbezogene Merkmale	20,7 %
Personalbezogene Merkmale	19,6 %
Marktbezogene Merkmale	22,0 %
Merkmale der vertikalen Beziehung	17,1 %
Sortimentsbezogene Merkmale	13,4 %
Weitere absatzbezogene Merkmale	7,2 %

Die mit den beiden Verfahren ermittelten Gewichtungen der Merkmalsgruppen stimmen tendenziell überein.

Da es sich bei dem Verfahren des "wechselseitigen Vergleichs" von Dathe und Schlegel um ein relativ grobes Gewichtungsverfahren handelt und die Methode von Dean und Nishry die ganze Vielzahl der zur Verfügung stehenden Informationen berücksichtigt, sollen im folgenden die Ergebnisse, die aufgrund der Methode von Dean und Nishry erzielt wurden, zugrundegelegt werden.²

Nach der Ermittlung der Merkmalsgruppengewichte werden im folgenden die einzelnen Merkmalsgewichte errechnet.

Bei der Ermittlung der Gewichtungen der einzelnen Merkmale einer jeden Merkmalsgruppe ist insbesondere zu beachten, daß es zu einer scharfen Trennung zwischen wichtigen und weniger wichtigen Merkmalen kommt.

¹ Errechnet wurden diese Gewichtungen unter Zugrundelegung des Verfahrens von Dean, B. und Nishry, M.

² Vgl. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 107.

In der entsprechenden Frage wurden daher die befragten Möbelhersteller gebeten, das ihrer Meinung nach wichtigste Merkmal einer jeden Merkmalsgruppe zu benennen.¹ Durch diese Vorgehensweise kann erreicht werden, daß die von der Mehrzahl der befragten Hersteller als wichtig angesehenen Merkmale auch eine entsprechend hohe Gewichtung erhalten.^{2,3}

Beispielsweise ergeben sich für die Merkmalsgruppe "Ausstattungsbezogene Merkmale" (gemäß der Anzahl der jeweiligen Nennungen) folgende Gewichtungen der einzelnen Merkmale:^{4,5}

Äußerer Aufbau des Geschäftes	16 %
Innerer Aufbau des Geschäftes	73 %
Schaufenstergestaltung	8 %
Dekoration	3 %

In einem weiteren Berechnungsschritt ist sicherzustellen, daß die Gewichtungen der einzelnen Merkmale in ihrer Gesamtsumme gleich der prozentualen Gewichtung von 20,7 % für die Merkmalsgruppe "Ausstattungsbezogene Merkmale" entsprechen.

Äußerer Aufbau des Geschäftes	3,3 %
Innerer Aufbau des Geschäftes	15,1 %
Schaufenstergestaltung	1,7 %
Dekoration	0,6 %

1 Vgl. Fragestellung II 8, Seite 11 des Fragebogens im Anhang zu dieser Arbeit.

2 Vgl. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 108.

3 Das Verfahren von Dean, B. und Nishry, M. wird hier nicht zur Ermittlung der Gewichtungen der Einzelmerkmale eingesetzt, da es die Aufstellung einer Rangfolge der einzelnen Merkmale nach ihrer Bedeutung für die Beurteilung der Belieferungswürdigkeit der Händler erfordert. Nach einer derartigen Rangfolge ist im vorliegenden Fragebogen nicht gefragt worden. Sicherlich hätte die Einordnung von 27 Einzelmerkmalen in eine schlüssige Rangordnung die befragten Hersteller überfordert, so daß ein Verzicht auf eine derartige Fragestellung als sinnvoll erachtet wurde. Die in der Tabelle 2.4. dargestellte Rangordnung der Merkmale kann aufgrund möglicher Verzerrungen nicht Grundlage der Gewichtsbestimmung sein, sondern lediglich bei der Kontrolle der im folgenden ermittelten Gewichtungen Anwendung finden.

Die Tabelle 24 enthält sämtliche nach den angegebenen Methoden unter Zugrundelegung der Erhebungsergebnisse ermittelten Gewichtungen der Merkmalsgruppen und Merkmale.

Ein Vergleich der in der Tabelle 24 unter Berücksichtigung der Merkmalsgruppengewichte ermittelten Gewichtungen der Merkmale mit der in der Tabelle 21 dargestellten Rangordnung der Merkmale, zeigt tendenziell große Übereinstimmungen.

Beispielsweise sind Merkmale wie "Innerer Aufbau und Atmosphäre des Einzelhandelsgeschäftes", "Fachgerechte Beratung", "Festigkeit der Beziehung zwischen Hersteller und Händler", "Art des durch den Händler erreichten Marktes", die in der Tabelle 21 die ersten vier Rangplätze belegt haben, auch die größten Merkmalsgewichte zugeordnet worden.

Dagegen sind Merkmale wie "Modische Aktualität des Sortiments", "Lenkbarkeit der Händler", "Kontrolle der Händler", "Kundenkreditgewährung", "Sonderaktionen", "Anzahl des Verkaufspersonals", die in der Rangordnung der Merkmale (s. Tabelle 21) einen der letzten Rangplätze belegen, auch in der Gewichtungstabelle mit kleinen Gewichten bedacht worden bzw. völlig entfallen.

Fortsetzung der Fußnoten

4. Die Gewichtungen wurden auf der Basis der Anzahl der jeweiligen Nennungen errechnet, so daß die Summierung der Gewichtungen je Merkmalsgruppe 100 % ergibt.

- 5 Vgl. Tabelle 24 in dieser Arbeit.

Tabelle 24 Gewichtungen der Merkmalsgruppen und Merkmale⁺

Merkmalsgruppen und Merkmale	Gewichtungen		
	Merkmalsgruppen	Merkmale	Merkmale unter Berücksichtigung der Gruppengewichtungen
<u>Außenbezogene Merkmale</u>	20,7		
Äußerer Aufbau des EH-Geschäftes		16	3,3
Innerer Aufbau des EH-Geschäftes		73	15,1
Schaufensterfläche und Gestaltung		8	1,7
Dekoration		3	0,6
		100	
<u>Personalbezogene Merkmale</u>	19,6		
Anzahl des Verkaufspersonals		2	0,4
Ausbildungsstand des Verkaufspersonals		21	4,1
Fachversicherte Beratung		75	14,7
Äußere Erscheinung des Verkaufspersonals		2	0,4
		100	
<u>Marktbezogene Merkmale</u>	22		
Größe des durch den Händler erreichten Marktes		30	6,6
Art des durch den Händler erreichten Marktes		53	11,7
Kaufmilieu im Geschäft		17	3,7
		100	
<u>Merkmale der vertikalen Beziehung</u>	17,1		
Lenkbarkeit des Händlers		6	1,0
Kontrolle des Händlers		2	0,3
Festigkeit der Beziehung zwischen Hersteller und Händler		92	15,7
		100	
<u>Sortimentsbezogene Merkmale</u>	13,4		
Gesamtsortiment des Händlers		37	5,0
Sortimentsumfang		9	1,2
Mod. Aktualität des Sortiments		5	0,7
Übersichtlichkeit des Sortiments		17	2,2
Sonderangebote, Sonderaktionen		2	0,3
Preisniveau		30	4,0
		100	
<u>Weitere absatzbezogene Merkmale</u>	7,2		
Kundendienst		67	4,8
Werbung		28	2,0
Verkaufsförderung		5	0,4
		100	
	100		100

⁺ Die Merkmale "Beleuchtung", "Parkplatzangebot", "Freundlichkeit der Bedienung" und "Kundenkreditgewährung" wurden in den Antworten auf die Frage II 8 (Seite 11 des Fragebogens) nicht genannt und entfallen somit aus dem Merkmalskatalog.

Grundsätzlich kann somit festgestellt werden, daß die ermittelten Merkmalsgewichtungen die Bedeutung der Merkmale hinreichend wiedergeben.

Diese ermittelten Merkmalsgewichtungen können als eine empirisch abgesicherte Basis für die Ableitung unternehmensspezifischer Gewichtungen dienen.¹

¹ Wie bereits angedeutet, erfordern unterschiedliche betriebliche Gegebenheiten in der Praxis der Abnehmerselektion sicherlich gelegentlich eine Abänderung der Gewichtungen. Doch kann davon ausgegangen werden, daß die aufgrund der Befragung ermittelten Gewichtungen als Bewertungsgrundlage angesehen werden können. Tendenziell wird diese Auffassung auch von den befragten Möbelherstellern geteilt. Zur Überprüfung der Allgemeingültigkeit des Merkmalskatalogs und der Gewichtung der Merkmale wurden die Hersteller gefragt, ob sie der Meinung seien, daß ein solcher Merkmalskatalog und die Gewichtung der Merkmale speziell auf das Händlerauswahlproblem eines bestimmten Möbelherstellers zugeschnitten sein muß, oder ob dem vorliegenden Merkmalskatalog und der Gewichtung ohne Variationen grundsätzliche Bedeutung bei der Bewertung von Absatzmittleralternativen zugestanden werden könne (Frage II 11).

Die Auswertung der Antworten ergab, daß 61 % der befragten Möbelhersteller den Merkmalskatalog und 29 % die Gewichtung der Merkmale ohne Modifikation zur Fundierung ihrer horizontalen Absatzmittlerselektionsentscheidungen auf der Einzelhandelsstufe einsetzen würden.

Eine fallweise Abänderung des Merkmalskatalogs wird somit nur von einer Minderheit der befragten Möbelhersteller bei einzelnen unternehmensspezifischen Auswahlproblemen befürwortet. Da aber 29 % der Möbelhersteller es für notwendig halten, fallweise Abänderungen bei dem Merkmalskatalog vorzunehmen und 51 % der Hersteller im Einzelfall eine Änderung der Merkmalsgewichtung für erforderlich erachten, sollte ein praxisorientiertes Scoringmodell Möglichkeiten zur Variation des Merkmalskatalogs und der Merkmalsgewichte beinhalten.

2.2.1.3. Bewertung der Absatzmittleralternativen

Im Anschluß an die unabhängig von den betrachteten Absatzmittleralternativen erfolgende Gewichtung der Merkmale ist für den konkreten Entscheidungsfall zu klären, in welchem Maße die potentiellen Absatzmittler den verschiedenen Merkmalen genügen.¹

Das bedeutet, daß für jede Alternative bei jedem Merkmal eine Intensität abgeschätzt und beziffert werden muß.

Die Bewertung umfaßt somit in Anlehnung an Strebel folgende Schritte:²

- (a) Erfassen und Beschreiben der möglichen Ausprägungen (Intensitäten) aller Merkmale des Merkmalskatalogs
- (b) Entwurf von Skalen zur Messung der Intensitäten
 - (1) Bilden von Intensitätsklassen
 - (2) Beziffern von Intensitätsklassen

Zunächst muß für jedes Bewertungsmerkmal der relevante Intensitätsbereich abgesteckt werden.

Wie Strebel feststellt, ist eine zahlenmäßige Darstellung der in Frage kommenden Intensitäten stets wünschenswert. Möglich ist sie jedoch nur bei Merkmalen quantitativer Natur.

1 Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 260 f.; Kreilkamp, E., a.a.O., S. 68.

2 Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 260 ff.

Da in dem hier zu konzipierenden Scoringmodell ausschließlich qualitative Merkmale Berücksichtigung finden, erfolgt die Beschreibung der Intensitäten verbal.¹ Beispielsweise kann die erwartete Intensität des Merkmals "Art des durch den Händler erreichten Marktes" in gewissen Situationen folgendermaßen erläutert werden: "Der Händler spricht exakt das Segment von Konsumenten an, das auch der Hersteller mit seinem Absatzprogramm erreichen möchte." Anderen Situationen entspricht die Intensität: "Es besteht keinerlei Überschneidung zwischen dem vom Händler angesprochenen Konsumentensegment und dem vom Hersteller mit seinem Absatzprogramm angezielten Konsumentensegment." In analoger Weise müssen alle in Betracht kommenden Intensitäten beschrieben werden, um auch bei qualitativen Merkmalen ein vollständiges Bild des für die Absatzmittlerbewertung relevanten Intensitätsbereiches zu erhalten.

Um Grundlagen für die Bewertung der Absatzmittleralternativen zu erhalten, müssen die im einzelnen beschriebenen Intensitäten anhand von Skalen gemessen werden.² Zum Konzept solcher Maßskalen gehört die Bildung und Bezifferung verschiedener Intensitätsklassen.

1 Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 261.

2 Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen insbesondere Strebel, H., a.a.O., S. 260 ff. und Moore, J.R., Research and development project selection, Theoretical and computational analysis of a project scoring model, a.a.O., S. 98 ff; Miller, J.R., Professional decision making, New York, Washington, London 1970, S. 24 ff; Dreyer, A., a.a.O., S. 263 und die dort angegebene Literatur.

Intensitätsklassen entstehen durch Unterteilung des relevanten Intensitätsbereiches eines Merkmals in Abschnitte. Sind die Intensitätsklassen festgelegt, so können die möglichen Intensitäten in die vorgesehenen Klassen eingeordnet werden.

Bei der Wahl der Inhalte der einzelnen Intensitätsklassen, aber auch bei der Wahl der Ober- und Untergrenzen der einzelnen Intensitätsklassen können Schwierigkeiten auftreten. Allgemeingültige Regeln lassen sich dazu kaum anführen.¹ Generell anzunehmen ist lediglich, daß bestimmten Intensitäten eines Merkmals je nach Größe, Marktstellung etc. des selektierenden Herstellers unterschiedliche Intensitätsgrade entsprechen werden. So wird beispielsweise ein Kundenkreis von 400 Stammkunden des Händlers ("Größe des durch den Händler erreichten Marktes") von dem einen selektierenden Hersteller als "sehr gut", von einem anderen als "befriedigend" und von einem dritten Unternehmen als "unbefriedigend" angesehen. Mithin sind die Klasseninhalte in der Regel von jedem selektierenden Hersteller gesondert festzusetzen und können auch nur für diesen Entscheidungsträger verbindlich sein.

Aus diesem Grunde erscheint es sinnvoll, jeweils nur eine grobe verbale Bezeichnung der einzelnen Intensitätsgrade der verschiedenen Merkmale anzugeben (vgl. Tab. 25 Seite 310).

Intention der Formulierung ist dabei, ein hohes Maß der Übertragbarkeit auf verschiedene Hersteller zu ermöglichen.

¹ Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 263; Kreilkamp, E., a.a.O., S. 70.

Geht man je Merkmal von fünf Ausprägungen aus, die von "sehr gut" bis "sehr schlecht" reichen, so lassen sich beispielsweise für das Merkmal "Art des durch den Händler erreichten Marktes" folgende Klasseninhalte angeben.

"sehr gut" = Das vom potentiellen Absatzmittler angesprochene Konsumentensegment entspricht exakt dem Segment, das der Hersteller mit seinem Absatzprogramm erreichen möchte.

gut = Das vom potentiellen Absatzmittler angesprochene Konsumentensegment entspricht in großem Maße dem Segment, das der Hersteller mit seinem Absatzprogramm erreichen möchte.

befriedigend

(mittelmäßig) = Das vom potentiellen Absatzmittler angesprochene Konsumentensegment entspricht teilweise dem Segment, das der Hersteller mit seinem Absatzprogramm erreichen möchte.

schlecht = Zwischen dem vom potentiellen Absatzmittler angesprochenen Konsumentensegment und dem vom Hersteller mit seinem Absatzprogramm angezielten Segment bestehen nur geringe Überschneidungen.

sehr schlecht = Zwischen dem vom potentiellen Absatzmittler angesprochenen Konsumentensegment und dem vom Hersteller mit seinem Absatzprogramm angezielten Segment bestehen keine nennenswerten Überschneidungen."

Eine Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist diejenige nach der angemessenen Zahl von Intensitätsklassen.^{1,2}

Die angemessene Zahl von Intensitätsklassen einer Skala hängt von der Fähigkeit des Entscheidungsträgers ab, verschiedene Intensitätsgrade zu unterscheiden und zu bewerten. Zwar lassen sich auch bei den hier betrachteten qualitativen Merkmalen unter Umständen zahlreiche Intensitätsklassen voneinander abgrenzen, es ist jedoch nur bis zu einer beschränkten Klassenzahl möglich, jeder Klasse einen unterschiedlichen Intensitätsgrad zuzuordnen. Die mehr oder weniger große Fähigkeit, unterschiedlich zu bewerten, bestimmt also die adäquate Klassenzahl. Die in dem hier zu konzipierenden Scoringansatz zugrundegelegte Anzahl von fünf Intensitätsklassen kommt der Urteilsfähigkeit der Bewerter entgegen.^{3,4}

Im Zusammenhang mit der Entscheidung über die Anzahl der Intensitätsklassen bei einem Merkmal müssen die einzelnen Klassen so voneinander abgegrenzt werden,

1 Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 263.

2 Vgl. Goodwin, P.G., A method for evaluation of sub-systems alternate designs, in: IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 19, S. 14 ff.; Skolnick, A., A structure and scoring method for judging alternatives, in: IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 16, S. 76 ff.

3 Mit zunehmender Intervallzahl wird die menschliche Unterscheidungsfähigkeit überfordert. Vgl. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, Verfahren und Organisation der Neuproduktplanung, Wiesbaden 1972, S. 90; Dean, B.V. and Nishry, M.J., Scoring models and profitability models for evaluating and selecting engineering projects, a.a.O., S. 556 ff.

4 Moore und Baker zeigen jedoch, daß die "Auswahlgenauigkeit" von Scoring-Methoden mit zunehmender Intervallzahl steigt. Vgl. Moore, J.R. and Baker, M.R., Computational analysis of scoring models for R + D project selection, a.a.O., S. 219 ff.

daß die Intensitäten innerhalb einer Klasse als gleichwertig betrachtet werden können.

Den Intensitätsklassen der Merkmale sind Ziffern (Punktzahlen) zuzuordnen, um eine Errechnung von Punktwerten zu ermöglichen. Es hängt von der Art der Skalierung ab, die Anwendung findet, inwieweit eine Aggregation der Punktzahlen zu einem Punktwert je Alternative möglich ist.^{1,2}

Aus den Ausführungen Zangemeisters über Skalierungsmöglichkeiten kann die Schlußfolgerung gezogen werden, daß nur Skalen mit kardinalen Eigenschaften bei Scoringmodellen Verwendung finden können.^{3,4} Das Beziffern der Intensitätsklassen bedeutet daher rein formal die Umwandlung der Nominalskalen in Kardinalskalen.⁵ In Anlehnung an Strebel lautet die Vorschrift, nach der bei Scoring-Methoden Nominalskalen in Kardinalskalen transformiert werden, ganz allgemein: "Ordne der besten Intensitätsklasse die höchste, der schlechtesten Intensitätsklasse die geringste der zur Wahl stehenden Ziffern zu."⁶

1 Vgl. zur Skalierung insbes. Zangemeister, L., a.a.O., S. 156 ff. und die dort angegebene Literatur.

2 Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen insbes. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 72 f.

3 Methodisch problematisch ist die Aggregation von Punktzahlen zu einem Punktwert je Alternative, wenn die Bewertung des Erfüllungsgrades der Merkmale anhand von Ordinalskalen erfolgt. Im Schrifttum wird gelegentlich nach der Rangordnungssummenregel vorgegangen (vgl. Zangemeister, C., a.a.O., S. 269 ff.), d.h. je Alternative wird die Summe aus den gewichteten Rangplätzen (die den Zielerfüllungsgrad ausdrücken) gebildet. Dieses Vorgehen ist vom methodischen Standpunkt aus nicht zu vertreten. Rangplätze (ob gewichtet oder ungewichtet) können gegenseitig nur verrechnet werden, wenn die Nutzendistanzen zwischen den Rängen gleich groß sind. Dies ist jedoch definitionsgemäß nicht sichergestellt.

Die Aggregation von gewichteten Punktzahlen auf der Grundlage von Ordinalskalen impliziert dementsprechend Annahmen, die nur bei Kardinalskalen gerechtfertigt sind. Vgl. Zangemeister, C., a.a.O., S. 158 ff. und S. 269 f., zitiert bei Kreilkamp, E., a.a.O., S. 73.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, aus welchen Zahlen die Kardinalskalen gebildet werden sollen, welches Skalensystem man also der Bewertung zugrundelegen will.¹

In dem hier konzipierten Ansatz hat bei allen Merkmalen das Intervall "sehr gut" eine Punktzahl² von 5, "gut" = 4, "durchschnittlich" = 3, "schlecht" = 2, "sehr schlecht" = 1.³

Die unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen erstellte Bewertungstabelle zur Beurteilung der Belieferungswürdigkeit der potentiellen Absatzmittler zeigt Tabelle 25 in dieser Arbeit.

Fortsetzung der Fußnoten

4 Vgl. Zangemeister, C., a.a.O., S. 271 f.

5 Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 263 f.; Zangemeister, C., a.a.O., S. 155 ff.

6 Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 263; zitiert auch bei Kreilkamp, E., a.a.O., S. 73.

1 Vgl. hierzu insbesondere Dreyer, A., a.a.O., S. 264 ff. und 269.

2 Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Punktzahlen ihrem Wesen nach Nutzenindices darstellen. Die Skalierung ist so zu wählen, daß die Nutzendifferenzen der Intensitätsklasse einer bestimmten Skala gegenüber einer anderen Intensitätsklasse derselben Skala bzw. die Nutzenrelationen zweier Intensitätsklassen in den Skalen zweier verschiedener Merkmale richtig bemessen werden. Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 264.

3 Dieses Skalensystem unterstellt:

- daß für alle Merkmale dieselbe Anzahl von Intensitätsklassen zu wählen ist,
- daß korrespondierenden Intensitätsklassen verschiedener Merkmale derselbe Nutzenindex entspricht,
- daß benachbarte Intensitätsklassen einer Skala sich stets um denselben Nutzenbetrag (dieselbe Punktzahl) unterscheiden.

Werden diese exakten Zuordnungsvorschriften beachtet, so ist die spätere Anwendung der Skalen bei allen Merkmalen für jedermann nachvollziehbar. Mit hin ist die Gleichbehandlung gleicher erwarteter Intensitäten gewährleistet. Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 264; Kreilkamp, E., a.a.O., S. 74 ff.

Tabelle 25 Bewertungstabelle zur Beurteilung der Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler

Merkmalsgruppe und Merkmale	Merkmalsgewichte unter Berücksichtigung der Gruppengewichtungen	Beurteilung der Merkmale				
		sehr gut	gut	durchschnittlich	schlecht	sehr schlecht
		P ₁ = 5	P ₁ = 4	P ₁ = 3	P ₁ = 2	P ₁ = 1
<u>Ausstattungsbezogene Merkmale</u>						
Kußerer Aufbau des EH-Geschäftes	3,3	Die Geschäftsfassade erzeugt eine gewisse Aufmerksamkeit und bereitet ein gefälliges Gesamtbild				Die Geschäftsfassade wirkt monoton, kleindimensioniert; insgesamt wenig einladend
Innerer Aufbau des EH-Geschäftes	15,1	Atmosphärische Elemente wie Farbe, Helligkeit, Beleuchtung, Geräuschkulisse sowie die Raumaufteilung gestalten das Einkaufserlebnis angenehm				Dem Innenraum fehlt ein klares Konzept, unübersichtliche Raumgestaltung, kleindimensioniert, unzureichende Ausleuchtung der Verkaufsräume
Schaufensterfläche bzw. Gestaltung	1,7	Die Fensterauslage vermittelt ein Bild über das Gesamtsortiment; Gestaltung nach thematischen Einheiten				Die Schaufensterfläche ist zu klein; Fensterauslage wechselt nicht oft genug, ideenlos, kein Bezug zu bestimmten Themen, hat wenig echten Informationswert
Dekoration	0,6	Die Dekoration, die häufig wechselt, ist geschmackvoll, informativ und paßt zum ganzen Stil des Geschäftes				Die Dekoration wechselt kaum, ist wenig geschmackvoll und einfalllos
<u>Personalbezogene Merkmale</u>						
Anzahl des Verkaufspersonals	0,4	Die Anzahl von Verkaufsmitarbeitern ermöglicht eine intensive Betreuung der Konsumenten				Erheblicher Mangel an Verkaufsmitarbeitern führt zu einer mangelhaften Betreuung der Konsumenten
Ausbildungsstand des Verkaufspersonals	4,1	Das Verkaufspersonal besitzt ausgezeichnete Fachkenntnisse und gute Umgangsformen; es wird von Konsumenten akzeptiert				Das Verkaufspersonal verfügt weder über eine ausreichende Sachkenntnis noch über gute Umgangsformen

Fachgerechte Beratung	14,7	Die Verkäufer wirken in jeder Form geschult, gehen auf Kundenwünsche ein und beraten überzeugend, ohne den Kunden etwas aufzuschwätzen	Die Verkäufer können nicht als ausgebildete Fachverkäufer angesehen werden, sondern lediglich als hinweisende und drängende Angestellte
Erscheinung des Verkaufspersonals	0,4	Das äußere Erscheinungsbild harmonisiert mit dem Niveau des Geschäftes	Das äußere Erscheinungsbild der Verkäufer widerspricht dem Niveau des Geschäftes
<u>Marktbezogene Merkmale</u>			
Größe des durch den Händler erreichten Marktes	6,6	Das relevante Konsumentensegment im betreffenden Einzugsgebiet zählt nahezu vollständig zum festen Kundenstamm des Einzelhandelsgeschäftes	Das relevante Konsumentensegment im betreffenden Einzugsgebiet zählt nur zu einem sehr geringen Teil zum festen Kundenstamm des Einzelhandelsgeschäftes
Art des durch den Händler erreichten Marktes	11,7	Das vom potentiellen Absatzmittler angesprochene Konsumentensegment entspricht exakt dem Segment, das der Hersteller mit seinem Absatzprogramm erreichen möchte	Zwischen dem vom potentiellen Absatzmittler angesprochenen Konsumentensegment und dem vom Hersteller mit seinem Absatzprogramm angezielten Segment bestehen keinerlei Überschneidungen
Kaufmilieu im Geschäft	3,7	Das Kaufmilieu im Geschäft entspricht dem Anforderungsniveau des angesprochenen Konsumentensegmentes	Das Kaufmilieu im Geschäft entspricht nicht dem Anforderungsniveau des angesprochenen Konsumentensegmentes
<u>Merkmale der vertikalen Beziehung</u>			
Lenkbarkeit des Händlers	1,0	Der Hersteller kann die Marktaktivitäten des Einzelhändlers in der gewünschten Weise beeinflussen	Der Hersteller hat keinerlei Einfluß auf die Marktaktivitäten des Einzelhändlers

Kontrolle des Händlers	0,3	Eine weitgehende Kontrolle der Marktaktivitäten des Einzelhändlers ist möglich	Es ist keine Kontrolle der Marktaktivitäten des Einzelhändlers möglich
Festigkeit der Beziehung zwischen Hersteller und Händler	15,7	Der Einzelhändler zeigt eine sehr große Lieferantentreue	Die Lieferantentreue des Einzelhändlers ist sehr gering
Sortimentsbezogene Merkmale Gesamtsortiment des Händlers	5,0	Dem Sortiment können Merkmale wie hohe Qualität, maßgerechte Verarbeitung, zurückhaltende Eleganz zugewiesen werden	sehr breite Sortimentsanordnung, für jeden Einrichtungsbedarf etwas, keine ausreichende Tiefe des Sortiments; eine Wahl zwischen attraktiven Alternativen ist nicht möglich
Sortimentsumfeld	1,2	Das vornehm und elegant wirkende Sortiment setzt sich aus psychologisch stimmigen Markenartikeln zusammen u. wird durch hochwertige Accessoires ergänzt	Dem Sortiment fehlt die Differenzierung vom Durchschnittsgeschmack; es strahlt eine gewisse Biederkeit aus
Aktualität des Sortiments	0,75	In gewissen Bandbreiten modisch und aktuell, aber nicht übermodern	Dem Sortiment fehlt der modische Einschlag
Übersichtlichkeit des Sortiments	2,2	Abgestimmte Kollektionen und ausgesuchte Einzelstücke	Die zu große Breite des Sortiments bedingt eine störende Unübersichtlichkeit
Sonderangebote Sonderaktionen	0,3	Durchführung von Ausstellungen, Vorträgen etc.	Fehlen von Sonderaktionen
Preisniveau	4,0	Das Preisniveau wird vom Konsumenten als angemessen, aber nicht als überzogen oder übertrieben beschrieben	Das Preisniveau wird vom Konsumenten als unangemessen betrachtet
Weitere absatzbezogene Merkmale			
Kundendienst	4,8	Umfangreiche Kundenserviceleistungen, Montage, Pflegehinweise, Reparatur etc.	Kein ausreichender Kundenservice

- 310c -			
Werbung	2,0	Der Werbestil des Einzelhändlers ist dezent, unaufdringlich, ansprechend u. informativ; persönliche Anschriften an treue Kunden	Die Werbung des Absatzmittlers ist wenig prägnant und ohne besonderen Aufmerksamkeitswert. Die Werbeaussage ist blaß und ohne Originalität
Verkaufsförderung	0,4	Durchführung von konsumentenorientierten Verkaufsförderungsmaßnahmen	Fehlen von konsumentenorientierten Verkaufsförderungsmaßnahmen

Quelle: Zu den angegebenen Merkmalsgewichten vergleiche Tabelle 2⁴ in dieser Arbeit.

Der Vorgang der Bewertung der Absatzmittleralternativen verläuft derart, daß der Bewertende (Entscheidungssträger) für jedes Bewertungsmerkmal die entsprechende Punktzahl bestimmt.

Nehmen mehrere Mitglieder einer Bewertungskommission die Beurteilung vor, ergibt sich das Problem bei möglicherweise verschiedenartigen Einzelwertungen, einen Weg der einheitlichen Wertfindung zu ermitteln.

Ein durchaus praktikables Vorgehen kann darin bestehen, als Bewertungsgrößen der Absatzmittleralternativen die Mittelwerte der Einzelwerte zu wählen.^{1,2}

Zusammenfassend läßt sich zu der hier skizzierten Problematik der Bewertung feststellen, daß die anhand des jeweiligen Skalensystems für die erwarteten Intensitäten ermittelten Punktzahlen die Grundlage für die Errechnung der Punktwerte der Alternativen unter Berücksichtigung der Merkmalsgewichte bilden.

1 Vgl. hierzu insbesondere Dreyer, A., a.a.O., S. 264 ff.; Strebel, H., a.a.O., S. 264 ff.

2 O'Meara schlägt in Anbetracht der Problematik bei der Festlegung der einzelnen Bewertungen vor, daß bei jedem Merkmal vom Bewertenden die subjektive Wahrscheinlichkeit, eine jede der Intensitätsklassen zu erreichen, angegeben wird. Daraus ist dann der Erwartungswert je Merkmal zu errechnen. Diese vorgeschlagene Schätzung der Wahrscheinlichkeiten ist aber abzulehnen, da damit der Bewertende (Entscheidungssträger) i.d.R. überfordert ist. O'Meara, J.T., Selecting Profitable Products, in: Harvard Business Review, Vol. 39, 1961, S. 83 ff.

2.2.1.4. Ermittlung und Beurteilung der Gesamtpunkt- werte der Alternativen

Auf der Grundlage eines Merkmalskatalogs, eines Gewichtungssystems und eines Bewertungssystems werden, um eine Beurteilung der Belieferungswürdigkeit der Absatzmittleralternativen zu ermöglichen, Punktwerte abgeleitet.

Als Verfahrensvorschriften für die Ermittlung des Gesamtpunktwertes der einzelnen Alternativen bieten sich an:

(a) Additive (linear kompensatorische) Modelle

$$(1) \quad P_j = \sum_{i=1}^n w_i x_{ij} \quad \begin{array}{l} (i = 1, 2 \dots m) \\ (j = 1, 2 \dots n) \end{array}$$

P_j = Gesamtpunktwert der Absatzmittleralternative j

w_i = Gewicht (Bedeutung) des Merkmals i

x_{ij} = Ausmaß, in dem Alternative j nach Meinung des Befragten Merkmal i erfüllt.

Die additive Verknüpfung basiert u.a. auf der Annahme^{1,2}, daß das Urteil über eine Alternative unabhängig von dem

¹ Vgl. Andritzky, K., Der Einsatz von Scoring-Modellen für die Produktbewertung, in: Die Unternehmung, Heft 1, 1976, S. 21 ff.; Sabel, H., a.a.O., S. 269 ff.; Dreyer, A., a.a.O., S. 265.

² Punktbewertungsmethoden, die eine additive Verknüpfung zugrundelegen, beruhen auf folgenden Prämissen.

(1) Die Höhe des anhand von Punktwerten zu messenden Nutzens ist unabhängig von den Zeitpunkten oder Zeiträumen des Nutzenanfalls. Die Punktwerte von Merkmalen, deren Intensitäten sich auf unterschiedliche Zeitpunkte oder Zeiträume beziehen, sind in- folgedessen addierbar.

(2) Die einzelnen Merkmale können (jeweils bezogen auf eine Alternative unabhängig voneinander bewertet werden. Dies bedeutet, daß der Intensitätsgrad eines Merkmals immer denselben Nutzen zum Nutzen der ganzen Alternative beiträgt, unabhängig davon, welche Intensitätsgrade die anderen Merkmale erreichen. Gilt diese Prämisse, so sind die Punktwerte (Nutzen- indices) der Intensitäten bzw. der Intensitätsklassen unterschiedlicher Merkmale addierbar.

(3) Der Nutzen von Intensitäten benachbarter Intensitätsklassen unterscheidet sich um einen konstanten Betrag. Vgl. Strebel, H., a.a.O., S. 270 und die dort angegebene Literatur.

Ausmaß ist, in dem der Meinungsgegenstand hinsichtlich der einzelnen Merkmale eingestuft wurde. Das bedeutet, eine hohe (positive) Beurteilung auf einem Merkmal wird (unter Berücksichtigung der Merkmalsgewichte) im gleichen Maße zur Ermittlung von P_j herangezogen wie eine niedrige (weniger positive) Beurteilung auf einem anderen Merkmal.

Diese Annahme impliziert, daß positive und negative, auf verschiedenen Merkmalen abgegebene Urteilstwerte einander kompensieren.

Mathematisch gesehen bedeutet dies, daß in allen linearen Scoringmodellen die Minkowski Metrik $r = 1$ unterstellt wird.¹

Die oben genannte Formel (1) ließe sich somit in allgemeiner Form folgendermaßen schreiben:

$$(2) \quad P_j = \left[\sum_{i=1}^n |w_i x_{ij}|^r \right]^{\frac{1}{r}}$$

Ist $r > 1$, so leisten große Werte des Produkts $w_i x_{ij}$ einen vergleichsweise größeren Beitrag zu P_j als bei $r = 1$.

Auf der anderen Seite bestimmen bei $r < 1$ kleine Werte des Produkts $w_i x_{ij}$ das Gesamturteil P_j relativ stärker.

(b) Disjunktive Modelle

In Einzelfällen plausibel erscheint es, daß das Gesamturteil über einen potentiellen Absatzmittler, der hinsichtlich sehr vieler Merkmale nur durchschnittlich positiv oder gar negativ, bezüglich einiger weniger jedoch extrem positiv oder negativ beurteilt worden ist, stärker von den herausragenden Teilurteilen geprägt sein kann.

¹ Vgl. Andritzky, K., a.a.O., S. 31.

In diesen Fällen, in denen die Entscheidungsträger ihr Gesamturteil vergleichsweise stark an ihren extremen Teilurteilen ausrichten, empfiehlt sich die Errechnung individueller Gesamturteilswerte auf der Basis des disjunktiven Scoringmodells.¹

(c) Konjunktive Scoringmodelle

Konjunktive Scoringmodelle basieren auf der Annahme, daß gute und schlechte Bewertungen bezüglich der Merkmale einander nicht kompensieren. Dies impliziert, daß das Gesamturteil über eine Alternative umso günstiger ist, je mehr es auf allen Merkmalen gewisse Mindestbeurteilungen erhält.

Die allgemeine Formel des konjunktiven Scoringmodells lautet:

$$P_j = \prod_{i=1}^n w_i x_{ij}$$

Diese Art der Verknüpfung bewirkt, daß die Punktwerte über einen großen Bereich streuen.

Würde man allerdings bei einer Beurteilung der Alternativen auch 0 zulassen, so führt bereits die negative Beurteilung eines Merkmals zu einem Gesamtpunkt-
wert von 0. Das schlechte Abschneiden der Alternative hinsichtlich eines möglicherweise ziemlich unbedeutenden Merkmals stellt somit den Gesamterfolg der Alternative in Frage.

¹ Vgl. Andritzky, K., a.a.O., S. 33 f.

Es stellt sich nun die Frage, welches der hier skizzierten Modelle den Prozeß der Urteilsfindung am besten abbildet.¹

- In den Fällen, in denen der Entscheidungsträger mit einem sehr ausgeprägten Risikobewußtsein bei der Beurteilung der Absatzmittlernalternativen vielen Aspekten Rechnung tragen will und gewisse Mindestanforderungen hinsichtlich aller Merkmale stellt - entspricht das konjunktive Scoringmodell dem tatsächlichen Urteilsverhalten.²
- Verfügt der Entscheidungsträger über eine hohe Risikobereitschaft und könnte bei zahlreichen weitgehend ähnlichen Alternativen bereits eine einzige extrem gute Bewertung das Gesamturteil maßgeblich bestimmen, so ist das disjunktive Modell anzuwenden.
- Besteht bei den Entscheidungsträgern die Intention eines kompromißbereiten Abwägens von Aspekten (durchschnittliche Risikobereitschaft), wobei positive und negative Teilbewertungen aufzurechnen wären, so ist die Anwendung des additiven Modells angezeigt.

Folgende zwei Gründe lassen im weiteren die Anwendung des additiven Modells angezeigt sein:³

Einmal dürfte das kompromißbereite Abwägen der verschiedenen Aspekte bei der Beurteilung der Absatz-

1 Vgl. Andritzky, K., a.a.O., S. 35.

2 Vgl. Mottley, C.M., Newton, R.D., The selection of projects for industrial research, in: Operations Research, Vol. 7, S. 742 ff.; Hurter, A.P., The application of scoring models to R + D project selection, a.a.O., S. 26 ff.; Dreyer, A., a.a.O., S. 265.

3 Vgl. Andritzky, K., a.a.O., S. 36.

mittleralternativen der wirtschaftlichen Realität am ehesten entsprechen.

Zum anderen scheint das additive Modell zweckmäßig, wenn die Absatzmittlerbewertungen mehrerer Entscheidungsträger zu Kennwerten zusammengefaßt werden.

Die Additivitätshypothese stellt gewissermaßen eine Art Kompromißlösung dar, wenn nicht ausgeschlossen werden kann, daß sich der mentale Prozeß der Urteilsbildung bei den Entscheidungsträgern auf unterschiedliche Weise vollzieht.¹

Letztendlich sind auch die Entscheidungsregeln, die bei der Auswahl der "optimalen" Absatzmittleralternative Anwendung finden, ein wichtiges Element des Scoring-Modells.²

"Immer wieder wird zwar in der Literatur betont, daß die Ergebnisse des Entscheidungsmodells die letzten Überlegungen und Entschlüsse der Entscheidungsträger nicht ersetzen können und dürfen, doch zu häufig wird lediglich eine einfache Rangordnung der Alternativen entsprechend ihres Gesamtscores vorgeschlagen."³

Die grundsätzliche Auswahlregel lautet dann: Wähle die Alternativen in der Reihenfolge ihres Punktwertes, beginnend mit der Alternative, die den höchsten Punktwert hat.

1 Basierend auf umfangreichen simultanen Modellanalysen haben Moore, J.R. und Baker, N.R., festgestellt, daß Scoringmodelle auf der Grundlage additiver Aggregationstechniken geeignetere Informationsgrundlagen erbringen als Modelle auf der Grundlage multiplikativer Aggregationstechniken. Vgl. Moore, J.R. und Baker, N.R., On multiple Criteria Scoring Models, a.a.O., S. 222 ff.

2 Vgl. Dreyer, A., a.a.O., S. 266 und die dort angegebene Literatur, insbesondere Pfohl, H.C., Zur Problematik von Entscheidungsregeln, in: ZfB, 42. Jg., 1972, S. 305 ff.

3 Vgl. Dreyer, A., a.a.O., S. 266 und die dort angegebene Literatur, zitiert auch bei Kreilkamp, E., a.a.O., S. 78.

Da es jedoch möglich ist, daß alle bewerteten Absatzmittleralternativen als Absatzpartner des Herstellers ungeeignet sind, ist auch der absoluten Höhe des Punktwertes eine besondere Bedeutung beizumessen. Die Beurteilung der absoluten Höhe des Punktwertes kann aufgrund einer Skala erfolgen, die zweckmäßigerweise die gleiche Aufteilung hat, wie die verwendeten Bewertungsskalen, um so eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Darüberhinaus sollten Alternativen, die einen bestimmten Mindestpunktwert nicht erreichen, nicht weiter verfolgt werden.

Eine praktikable Vorgehensweise zur Festlegung des Mindestpunktwertes einer Alternative ist durch die Berücksichtigung der aus einzelnen produkt- und marktbezogenen Bestimmungsfaktoren abgeleiteten Anforderungen an die Merkmalsausprägungen des Absatzmittlers gekennzeichnet.

Das aus den Ausprägungen der Bestimmungsfaktoren abgeleitete Anforderungsprofil wird mit dem Leistungsprofil des Absatzmittlers verglichen.

Das Anforderungsprofil läßt sich in einem Punktwert operationalisieren, der das Mindestniveau an absatzmarktgerichteten Leistungen des Absatzmittlers kennzeichnet, das dieser (zumindest) erfüllen muß, um nicht von vornherein als nicht beliefierungswürdig eingestuft zu werden.

Wie hoch dieser kritische Punktwert anzusetzen ist, läßt sich keinesfalls allgemeingültig bestimmen, sondern ist im konkreten Einzelfall unter Berücksichtigung der aus den Ausprägungen der jeweils relevanten Bestimmungsfaktoren abgeleiteten herstellerspezifischen Anforderungen an die potentiellen Absatzmittler festzulegen.

Eine wertvolle Hilfe bei dem "Herantasten" an den "kritischen Punktwert" ist darüberhinaus in der nachträglichen Bewertung bereits selektierter bzw. exkludierter Absatzmittler zu sehen, d.h. die Erfahrungen aus früheren Bewertungen sollten bei der Determinierung des Mindestpunktwertes entsprechend Berücksichtigung finden.

Damit das hier schrittweise entwickelte Scoringmodell zur Absatzmittlerbewertung tatsächlich jene Entscheidungshilfe bietet, die der Hersteller als Entscheidungsträger wirklich benötigt, nämlich Entscheidungsgrundlagen, die auf der raschen und zuverlässigen Verarbeitung aller ihm zur Verfügung stehenden objektiven und subjektiven Informationen basieren, ist ein Einsatz des Scoringmodells zur Absatzmittlerbewertung im Dialogbetrieb zweckmäßig.

2.2.2.4. Der Einsatz des Scoringmodells zur Absatzmittlerbewertung im Dialogbetrieb

2.2.2.1. Das Scoringmodell als Teil eines Marketinginformationssystems

Umfangreiche Möglichkeiten bei der Konzipierung eines Scoringmodells zur Absatzmittlerbewertung bietet der Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung. Die Mensch-Maschine-Kommunikation liefert dem Entscheidungsträger Informationen und Entscheidungsunterlagen in einer Schnelligkeit und Genauigkeit, die im Rahmen

einer konventionellen Entscheidungsfindung nicht zu erreichen sind.^{1,2}

Durch den On-line-Betrieb, d.h. durch eine direkte Verbindung des Entscheidungsträgers mit dem Computer, gelingt es, zeitliche und aufgabenspezifische Trennungen zwischen Dateneingabe bzw. -ausgabe und den eigentlichen Datenverarbeitungsprozessen zu vermeiden.³

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Dialoggestaltung.

Da nicht davon ausgegangen werden kann, daß der Benutzer eines Systems spezifische Kenntnisse der Datenverarbeitung besitzt, ist es erforderlich, daß sich Antworten und Fragen des Computers an der Sprache des Benutzers ausrichten und so zu einem echten Dialog beitragen.

1 Bei dem hier dargestellten Scoringmodell zur Absatzmittlerbewertung im Dialogbetrieb handelt es sich um eine Transponierung eines in der Programmiersprache A P L erstellten Programms zur Darstellung von Scoringmodellen zur Beurteilung von Neuproduktideen. Das Programm wurde dankenswerterweise vom Institut für Markt- und Verbrauchsforschung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der Freien Universität Berlin, dessen Direktor Professor Dr. Günther Haedrich ist, zur Verfügung gestellt. Für die wertvollen Hinweise im Hinblick auf die Übertragung des Programms auf das vorliegende Entscheidungsproblem der Absatzmittlerbewertung sei Herrn Dr. E. Kreilkamp, Assistent am o.g. Institut, nochmals ausdrücklich gedankt.

2 Vgl. hierzu Kreilkamp, E., Entwicklung eines praxisorientierten Scoringmodells, a.a.O., S. 117 ff.

3 Vgl. zu den folgenden Ausführungen insbesondere Kreilkamp, E., Entwicklung eines praxisorientierten Scoringmodells, a.a.O., S. 118 ff. und die dort angegebene Literatur.

In diesem Zusammenhang gilt es, insbesondere zwei konträre Aspekte zu berücksichtigen. So sollten die Fragen des Computers einerseits alle für den Benutzer relevanten Informationen für die Handhabung des Modells beinhalten, auf der anderen Seite sollte jedoch eine zügige, unkomplizierte Handhabung des Modells möglich sein.

2.2.2.2. Darstellung des programmierten Scoringmodells

Zwei Gesichtspunkte stehen bei der Darstellung des programmierten Scoringmodells im Vordergrund.

Zum einen wird aufgezeigt, wie die innerhalb der stufenweisen Modellentwicklung gewonnenen Erkenntnisse bzw. Ergebnisse bei der Anwendung des Modells berücksichtigt werden können.¹

Zum anderen werden Möglichkeiten der datenverarbeitungstechnischen Realisierung des Scoringmodells und hier insbesondere die Mensch-Maschine-Kommunikation mit Hilfe des Computerdialogs erarbeitet.

In Anlehnung an Kreilkamp wurde die datenverarbeitungstechnische Realisierung des Scoringmodells durch Programmierung des Modellansatzes in der Programmiersprache APL durchgeführt.^{2,3}

Im folgenden sollen die einzelnen Programmschritte, die sich an die oben skizzierte Grundstruktur von Scoringmodellen anlehnen, besprochen und an einzelnen Programmbeispielen veranschaulicht werden.

1 Vgl. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 119.

2 Vgl. ebenda, S. 120.

3 Die Programmiersprache APL ist auch gleichzeitig ein Time-Sharing-System, d.h. mehrere Benutzer können gleichzeitig und unabhängig voneinander verschiedene Arbeiten mit dem Computer ausführen. Die Verbindung zum Computer erfolgt über Schreibmaschinenterminals oder Bildschirmgeräte.

2.2.2.2.1. Abruf des Merkmalskatalogs und der Gewichtungstabelle

Auf der Grundlage der empirischen Erhebung in der Wohnmöbelbranche wurde ermittelt, welche Merkmale zur Bewertung der Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler herangezogen werden und welche Bedeutung (im Hinblick auf die Beurteilung der Belieferungswürdigkeit) diesen Merkmalen bzw. Merkmalsgruppen seitens der befragten Hersteller zugebilligt wird.

Der aus den Ergebnissen der Untersuchung abgeleitete Merkmalskatalog sowie die ermittelten Gewichtungen der einzelnen Merkmale bzw. Merkmalsgruppen stellen die Ausgangsbasis des für den Einsatz im Dialogbetrieb erstellten Scoringmodells dar und können als eine Grundlage für die Ableitung unternehmensspezifischer Merkmale und Gewichtungen angesehen werden.

Da unterschiedliche betriebliche Gegebenheiten in der Praxis der Absatzmittlerselektion zu einer Abänderung der Gewichtungen bzw. Merkmale führen können¹, sollte deshalb ein benutzerorientiertes Scoringmodell Möglichkeiten zur Variation des Merkmalskatalogs und der Merkmalsgewichtungen beinhalten.

Das hier konzipierte Scoringmodell genügt diesen Ansprüchen, wie am Programmbispiel 1 erläutert wird.

Abbildung 25 veranschaulicht ein Programmbispiel, in dem der Benutzer den Ausdruck der Merkmals- und Gewichtungstabelle gewünscht hat (der Ausgangspunkt des Dialogs und der daraus resultierenden Entscheidungsfindung ist).

1 Wie die Befragungsergebnisse gezeigt haben, halten es 29 % der befragten Möbelhersteller für notwendig, fallweise Änderungen bei dem Merkmalskatalog vorzunehmen und 51 % der Hersteller erachten im Einzelfall eine Änderung der Merkmalsgewichtung für erforderlich.

Abb.25 Programmbeispiel 1

Umsatz

SCORINGMODELL ZUR BEWERTUNG VON ABSATZKRIERIEN

DIETER SCHMIDT

1. NOVEMBER 1980

KÖNNEN SIE BEREITS DAS PROGRAMM "SCORING"
ODER WÜNSCHEN SIE NAHERE INFORMATIONEN?
FALLS INFORMATIONEN ERWÜNSCHT, BITTE JA,
SONST KEIN EINGEBEN

WÜNSCHEN SIE EINEN AUSDRUCK BZW. EINE ÄNDERUNG
DER KRITERIENGUPPEN, KRITERIEN UND GEWICHTUNGEN?
BITTE JA ODER NEIN EINGEBEN
JA

FALLS ÄNDERUNGEN DURCHFÜHRT WERDEN,
SO GELTEN DIESE FÜR ALLE KÜNFTIGEN BEWERTUNGEN
ZUR ZEIT SIND FOLGENDE KRITERIENGUPPEN, KRITERIEN UND GEWICHTUNGESPEICHERT:

KRITERIENGUPPEN	GEWICHTUNGEN		
UND	KRITERIEN-	KRITERIEN	GRUPPENGEWICH-
KRITERIEN	GRUPPEN		TETE KRITERIEN
A. ABSATZBEZOGENE MERKMALE	20.70		
1. AUSSERER AUFBAU DES GESCH.		16.00	3.31
2. INNERER AUFBAU DES GESCH.		73.00	15.11
3. SCHAUFENSTERFL. U. GESTALT.		8.00	1.66
4. DEKORATION		3.00	.62
B. PERSONALBEZOGENE MERKMALE	19.60	100.00	
5. ANZAHL DES VERKAUFSPERSONALS		2.00	.39
6. AUSBILDUNGSSTAND		21.00	4.12
7. FACHGERECHTE BERATUNG		75.00	14.70
8. AUSSERES ERSCHEINUNGSBILD		2.00	.39
C. MARKTBEZOGENE MERKMALE	22.00	100.00	
9. GRÖSSE DES HÄNDLERMARKTES		30.00	6.60
10. QUALITÄT DES MARKTES		53.00	11.66
11. KAUFHILFE IM GESCHÄFT		17.00	3.74
D. MERK. DER VERTIKALEN BEZIEHUNG	17.10	100.00	
12. LENKBARKEIT DES HÄNDLERS		6.00	1.03
13. KONTROLLE DES HÄNDLERS		2.00	.34
14. FESTIGKEIT DER BEZIEHUNG		92.00	15.73
E. SORTIMENTSBEZOGENE MERKMALE	13.40	100.00	
15. GESAMTSORTIMENT D. HÄNDLERS		37.00	4.96
16. SORTIMENTSUMFELD		9.00	1.21
17. MOD. AKTUALITÄT DES SORT.		5.00	.67
18. ÜBERSICHLICHKEIT DES S.		17.00	2.28
19. SONDERANGEBOTE, SONDERAKTIO.		2.00	.27
20. PREISNIVEAU		30.00	4.02
F. WEIT. ABSATZBEZOGENE MERKMALE	7.20	100.00	
21. KUNDENDIENST		67.00	4.82
22. WERBUNG		28.00	2.02
23. VERKAUFSFÖRDERUNG		5.00	.36
DIE LETZTE ÄNDERUNG ERFOLGTE AM	100.00		100.00
30. OKTOBER 1980 ZEIT 15.57.11			

SOLLEN ÄNDERUNGEN ERFOLGEN?

BEI ÄNDERUNG DER KRITERIENGUPPEN BITTE JA EINGEBEN
BEI ÄNDERUNG EINZELNER KRITERIEN, BITTE JA EINGEBEN
BEI ÄNDERUNG DER GEWICHTUNGEN ... BITTE JA EINGEBEN
SONST KEIN ANTWORTBAR EINGEBEN, BITTE JA EINGEBEN

ZUR ZEIT SIND KEINE ALTERNATIVEN, EINSCHL. BEWERTUNGEN, GESPEICHERT

SOLLEN ALTERNATIVEN ODER BEWERTUNGEN ODER ALTERNATIVEN
SOLL DAS PROGRAMM BEENDET WERDEN, ... DANN BITTE JA EINGEBEN

Nach dem Ausdruck der Merkmalstabelle erfolgt die Frage, ob Änderungen erfolgen sollen. Es können sowohl einzelne Merkmale (Kriterien) bzw. Merkmalsgruppen als auch Gewichtungen variiert werden.

Werden Änderungen der Gewichtungen vorgenommen, so erfolgt durch das Programm die Überprüfung, ob die Summe jeweils wieder 100 ergibt.

Das Absatzmittlerbewertungsmodell läßt sich somit äußerst flexibel im Hinblick auf die individuellen Erfordernisse der einzelnen Entscheidungsträger modifizieren.

2.2.2.2.2. Bewertung der Alternativen

Nachdem vom Entscheidungsträger die Merkmale und deren Gewichtungen festgelegt worden sind, gilt es im nächsten Schritt, eine Bewertung der einzelnen Absatzmittleralternativen vorzunehmen, wobei für jede Alternative bei jedem Merkmal eine Ausprägung (Intensität) abgeschätzt und mit einer Ziffer versehen werden muß.

Hinsichtlich der Messung der Intensitäten wurde bei der Konzipierung des Modells vorgeschlagen, von einer Skala mit fünf Stufen auszugehen. Eine fünfstufige Skala ermöglicht bereits eine hinreichend differenzierte Bewertung, überfordert aber andererseits noch nicht die Urteilsfähigkeit des Benutzers.

Erweist sich nach Auffassung eines Benutzers des Scoringmodells die Anzahl der Intervalle als zu gering, so läßt sich das erstellte Modell dahingehend erweitern, daß bei Bedarf Zwischenwerte eingegeben werden können.

Das Programmbeispiel 2 veranschaulicht den Vorgang der Bewertung einer fiktiven Absatzmittleralternative A₁ unter der Annahme, daß die Bewertung von einem Bewerter unter Verwendung der 23 gewichteten Bewertungsmerkmale vorgenommen wird.

Analog ist die Vorgehensweise, wenn die Bewertung der Absatzmittleralternative nicht nur durch einen Bewerter, sondern durch mehrere Mitglieder einer "Bewertungskommission" erfolgt.

Abb. 26 Programmbeispiel 2

```

*****
X  LOSUNGSMODUL
ZUR BEWERTUNG VON ARSATZMITTLERN
*****
A  EINGABEMENÜ
*****

```

KENNEN SIE BEREITS DAS PROGRAMM 'STH 100'?

ODER HÄSSEN SIE SICH MIT DEN INFORMATIONEN

FALLS INFORMATIONEN UNZUFRIEDEN JA,

SONST NEIN EINGEBEN

N

WENN SIE EINEN AUSDRUCK BZW. EINE ANFORDERUNG

DER KRITERIENGROUPEN, AKTIVIEREN UND GEWICHTUNGEN

BITTE JA ODER NEIN EINGEBEN

N

ZUR ZEIT SIND KEINE ALTERNATIVEN, EINSCHL. BEWERTUNGEN, GESPEICHERT

SOLLEN ALTERNATIVEN EINGEGEBEN WERDEN, DANN BITTE A EINGEBEN

SOLL DAS PROGRAMM BEENDET WERDEN, ... DANN BITTE E EINGEBEN

A

BITTE BEZEICHNUNG DER ALTERNATIVE EINGEBEN

ARSATZMITTLER

BEWERTUNG DER ALTERNATIVE ARSATZMITTLER

=====

WIE SOLL DIE BEWERTUNG DER ALTERNATIVE DURCHFUEHRT WERDEN?

SOLL DIE BEWERTUNG JEWELDS DURCH EINEN BEWERTER ERFOLGEN.....

SOLL DIE BEWERTUNG JEWELDS DURCH MEHRERE BEWERTER ERFOLGEN.....DANN BITTE EB EINGEBEN

.....DANN BITTE MB EINGEBEN

E

WELCHE ART DER BEWERTUNG SOLL ERFOLGEN?

BEI BEWERTUNG OHNE EINSCHLUSS DER RISIKOANALYSE BITTE OR EINGEBEN

BEI BEWERTUNG MIT EINSCHLUSS DER RISIKOANALYSE BITTE MR EINGEBEN

O

DA ZUR ZEIT KRITERIENGROUPEN UND KRITERIEN GESPEICHERT SIND,

BESTEHEN ZWEI MOEGlichkeiten DER BEWERTUNG:

BEI BEWERTUNG ANHAND DER KRITERIEN, UNTER BERUECKSICHTIGUNG DER KRITERIENGROUPEN

.....BITTE EK EINGEBEN

BEI BEWERTUNG NUR ANHAND DER KRITERIENGROUPEN..... BITTE KG EINGEBEN

E

EINGABE DER BEWERTUNGEN

BEWERTEN SIE, INWIEWEIT DIE ALTERNATIVE ARSATZMITTLER

DEN ANFORDERUNGEN DER JEWELIGEN KRITERIENGROUPE BZW. DES JEWELIGEN KRITERIUMS

ENTSPRICHT.

FOLGENDE BEDEUTUNG DER WERTE WIRD ZUGRUNDEGELEGT:

WERT	BEDEUTUNG
1	SEHR SCHLECHT
2	SCHLECHT
3	DURCHSCHNITTlich
4	GUT
5	SEHR GUT

BEI BEDARF KOENNEN ZWISCHENWERTE EINGEGEBEN WERDEN (X.X)

DIE BEWERTUNG ERFOLGT ANHAND DER EINZELNEN KRITERIEN, DURCH EINEN BEWERTER.

OHNE EINSCHLUSS DER RISIKOANALYSE

BITTE GEBEN SIE JEWELDS NUR EINEN DER ANGEFUEHRTEN WERTE

ZWISCHEN 1 UND 5 JE KRITERIUM EIN!

SOLLTEN UNTER EINER KRITERIENGROUPE KEINE EINZELNEN KRITERIEN

GESPEICHERT SEIN, SO ERFOLGT DIE BEWERTUNG ANHAND DER KRITERIENGROUPE

KRITERIENGROUPE ARSATZBEZOEGENE MERKMALE

KRITERIUM AUSSERER AUFBAU DES GESCH.

BEWERTUNG

D:

2

KRITERIUM INNERER AUFBAU DES GESCH.

BEWERTUNG

D:

3

KRITERIUM SCHAUFENSTERFL. U. GESTALT.

BEWERTUNG

D:

2

KRITERIUM DEKORATION

BEWERTUNG

D:

3

KRITERIENGROUPE PERSONALBEZOEGENE MERKMALE

KRITERIUM ANZAHL DES VERKAUFSPERSONALS

BEWERTUNG

D:

2

KRITERIUM AUSHELDUNGSSTAND

BEWERTUNG

D:

3

KRITERIUM FACHGEBICH BEWERTUNG

BEWERTUNG

D:

Diese Variationsmöglichkeit der Bewertungseingabe ist im Programmbeispiel 3 veranschaulicht, in dem die Bewertung einer fiktiven Absatzmittleralternative A_2 durch zwei Bewerber vorgenommen wird.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die Bewertung von Absatzmittleralternativen innerhalb der ersten Selektionsphase recht schwierig und mit Unsicherheiten behaftet ist, soll im folgenden in Anlehnung an Kreilkamp bzw. Müller Merbach eine Eingliederung der Risikoanalyse in das programmierte Scoringmodell vorgeschlagen werden.¹

Nach Müller Merbach stellt die Risikoanalyse ein vielseitig anwendbares Instrument zur Planung unsicherer Erwartungen dar.²

Im Rahmen des hier vorgestellten programmierten Scoringmodells soll die Integration der Risikoanalyse in der Weise erfolgen, daß der Bewerber jeweils eine pessimistische, wahrscheinliche und optimistische Bewertung je Merkmal angibt (Programmierbeispiel 4), wobei davon ausgegangen wird, daß die wahrscheinliche Bewertung dreimal so stark wie die optimistische und pessimistische zu gewichten ist.

1 Vgl. Müller Merbach, H., Risikoanalyse, in: Management Enzyklopädie, Bd. 5, München 1971, S. 176; Kreilkamp, E., a.a.O., S. 126 f.

2 Da an dieser Stelle eine detaillierte Besprechung der Risikoanalyse nicht vorgenommen werden kann, sei insbesondere auf folgendes Schrifttum hingewiesen: Müller Merbach, H., Risikoanalyse, in: Management Enzyklopädie, Bd. 5, München 1971, S. 176 ff.; Müller Merbach, H., Risikoanalyse, in: Die neuen Methoden der Entscheidungsfindung, hrsg. von Tumm, W.G., München 1972, S. 236; Menges, G., Grundmodelle wirtschaftlicher Entscheidungen, Einführung in moderne Entscheidungstheorien, Düsseldorf 1974, S. 163 ff.; Kreilkamp, E., Entwicklung eines praxisorientierten Scoringmodells, a.a.O., S. 126 f; Hansen, H.R., und Thabor, A., Marketingmodelle, a.a.O., S. 56.

Abb. 27 Programmbeispiel 3

```

BEWERTUNG DER ALTERNATIVE ABSATZMITTLER2
WIE SOLL DIE BEWERTUNG DER ALTERNATIVE DURCHFÜHRT WERDEN?
..... DANN BITTE EB EINGEBEN
SOLL DIE BEWERTUNG JEWELNS DURCH MEHRERE BEWERTER ERFOLGEN,..... DANN BITTE MB EINGEBEN
N
WIEVIELE BEWERTUNGEN SOLL JEWELNS EINGEGEBEN WERDEN?
0:
WELCHE ART DER BEWERTUNG SOLL ERFOLGEN?
E: BEWERTUNG OHNE EINSCHLUSS DER RISIKOANALYSE BITTE OR EINGEBEN
F: BEWERTUNG MIT EINSCHLUSS DER RISIKOANALYSE BITTE OR EINGEBEN
0
DA ZUR ZEIT KRITERIENGROUPEN UND KRITERIEN GESPEICHERT SIND,
BESTEHEN ZWEI MÖGLICHKEITEN DER BEWERTUNG:
BEI BEWERTUNG ANHAND DER KRITERIEN, UNTER BERUECKSICHTIGUNG DER KRITERIENGROUPEN
..... BITTE EK EINGEBEN
BEI BEWERTUNG NUR ANHAND DER KRITERIENGROUPEN,..... BITTE KG EINGEBEN
E
EINGABE DER BEWERTUNGEN:
BEWERTEN SIE, INWIEWEIT DIE ALTERNATIVE ABSATZMITTLER2
DEN ANFORDERUNGEN DER JEWELIGEN KRITERIENGROUPE BZW. DES JEWELIGEN KRITERIUMS
ENTSPRICHT
FOLGEND E BEDEUTUNG DER WERTE WIRD ZUGRUNDEGELEGT:
WERT          BEDEUTUNG
1             SEHR SCHLECHT
2             SCHLECHT
3             DURCHSCHNITT LICH
4             GUT
5             SEHR GUT
BEI BEDARF KOENNEN ZWISCHENWERTE EINGEGEBEN WERDEN (X.X)
DIE BEWERTUNG ERFOLGT ANHAND DER EINZELNEN KRITERIEN, DURCH MEHRERE BEWERTER,
OHNE EINSCHLUSS DER RISIKOANALYSE
JE KRITERIUM WERDEN 2 BEWERTUNGEN ABGEFRAGT.
BITTE GEBEN SIE DANN JEWELNS NUR EINEN DER ANGEFUEHRTEN WERTE EIN.
SOLLTEN UNTER EINER KRITERIENGROUPE KEINE EINZELNEN KRITERIEN
GESPEICHERT SEIN, SO ERFOLGT DIE BEWERTUNG ANHAND DER KRITERIENGROUPE
KRITERIENGROUPE ABSATZBEZOGENE MERKMALE
KRITERIUM AUFSEREN AUFBAU DES GESCH.
1. BEWERTUNG
0:
2. BEWERTUNG
0:
KRITERIUM INNERER AUFBAU DES GESCH.
1. BEWERTUNG
0:
2. BEWERTUNG
0:
3.5
KRITERIUM SCHAUFENSTELL. U. GESTALT.
1. BEWERTUNG
0:
2. BEWERTUNG
0:
2.5
KRITERIUM DEKORATION
1. BEWERTUNG
0:
2. BEWERTUNG
0:
3
KRITERIENGROUPE FUNKTIONALBEZOGENE MERKMALE
KRITERIUM ANZAHL DES VERKAUFPERSONALS
1. BEWERTUNG
0:
2. BEWERTUNG
0:
4
KRITERIUM AUSBILDUNGSSTAND
1. BEWERTUNG
0:
2. BEWERTUNG
0:
2.5
KRITERIUM FACHGERECHTE BERATUNG
1. BEWERTUNG
0:
2. BEWERTUNG
0:

```


Unter Anwendung der Monte-Carlo-Simulation lassen sich dann die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Ergebnisse bestimmen.

Faßt man die hier angesprochenen Gesichtspunkte bei der Bewertung der Absatzmittleralternativen zusammen, so stehen dem Benutzer dieses programmierten Scoringmodells folgende Möglichkeiten der Bewertungseingabe offen:¹

- Die Bewertung der Alternativen kann durch einen oder mehrere Benutzer erfolgen;
- die Bewertung kann ohne oder mit Einbeziehung der Risikoanalyse durchgeführt werden;
- der Benutzer hat die Wahlmöglichkeit, die Bewertung anhand der einzelnen Merkmale oder unter Verwendung der Merkmalsgruppe durchzuführen.

In den Programmbeispielen 2, 3 und 4 sind drei verschiedene Möglichkeiten der Bewertungseingabe dargestellt.

¹ Vgl. Kreilkamp, E., Entwicklung eines praxisorientierten Scoringmodells, a.a.O., S. 125 ff. und die dort angegebene Literatur.

2.2.2.2.3. Ermittlung des Gesamtpunktwertes und Entscheidungsfindung

Eine zweckmäßige Verfahrensvorschrift für die Ermittlung der Gesamtpunktwerte der einzelnen Alternativen, aufgrund deren eine Aussage über die Vorteilhaftigkeit einer Absatzmittleralternative in Relation zu den übrigen möglich ist, ist die bereits (an anderer Stelle in dieser Arbeit) dargestellte additive Verknüpfung.

Werden vom Benutzer zum Zwecke der Erstellung einer Risikoanalyse pessimistische, wahrscheinliche und optimistische Bewertungen eingegeben, so wird die Ermittlung der Punktwerte zunächst anhand der eingegebenen wahrscheinlichen Werte durchgeführt. In einem weiteren Schritt erfolgt dann die Berücksichtigung der pessimistischen und optimistischen Bewertungen.

Werden die Absatzmittleralternativen von mehreren Bewertern beurteilt, wird die Ermittlung des Gesamtpunktwertes aufgrund der Berechnung der jeweiligen Mittelwerte vorgenommen.¹

Da aus dem ermittelten Gesamtpunkt看wert der Absatzmittleralternative nicht mehr zu ersehen ist, inwieweit extrem positive oder negative Einzelbewertungen kompensiert wurden, ist es zweckmäßig, im Anschluß an die Ausgabe des Gesamtpunktwertes der Alternative eine (graphische) Profildarstellung der eingegebenen Einzelbewertungen ausdrucken zu lassen. Durch die graphische Darstellung der Intensitäten der einzelnen Bewertungsmerkmale erhält der Entscheidungsträger

¹ Es ist darüberhinaus möglich, die Gesamtpunktwerte der Alternative je Bewerter ausdrucken zu lassen.

ein aufschlußreiches Bild über die einzelnen "Stärken und Schwächen" seines potentiellen Absatzmittlers (Programmbeispiel 5).

Auf diese Weise ist es möglich zu überprüfen, inwieweit einzelne extrem schlechte Bewertungen die Belieferungswürdigkeit der Alternative in Frage stellen.

Wertvolle Entscheidungsgrundlagen liefert darüber hinaus die Risikoanalyse, denn mit Hilfe der graphischen Darstellung der kumulativen Wahrscheinlichkeitsverteilung des Punktwertes läßt sich feststellen, welcher Gesamtpunktwert jeweils mit welcher Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann (Programmbeispiel 6).

Insbesondere in den Fällen, in denen von zwei potentiellen Absatzmittlern eine annähernd gleiche Punktzahl erreicht wird, empfiehlt sich die Risikoanalyse, um festzustellen, welche Alternative letztendlich vorzuziehen ist.

So kann die Entscheidungsfindung durch den vergleichenden Ausdruck der Risikoanalysen bzw. der kumulativen Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Gesamtpunktwerte beider Alternativen erleichtert werden (Programmbeispiel 7).

Beispielsweise habe die Bewertung einer fiktiven Absatzmittlernalternative A_7 den Gesamtpunktwert $PW_7 = 2,8710$ ergeben.

Vergleicht der Entscheidungsträger dieses Ergebnis mit dem Punktwert anderer Absatzmittlernalternativen, so fällt auf, daß Alternative A_5 einen annähernd

Abb.29 Programmbeispiel 5

PROGRAMM FÜR DIE AUSWERTUNG VON ALTERNATIVEN

DURCH FÜR JEDE ALTERNATIVE DEN ZUSÄTZLICH ABGEFASSTEN
IN DURCHGEFASSTEN ALTERNATIVEN

3.5.195

DIES PROGRAMM FÜR JEDE ALTERNATIVE AUSGEFASSTEN ALTERNATIVEN

DIE ERGEBNISSE DER AUSWERTUNG SIND

ALTERNATIVE	WERTUNG	WERTUNG
1.	3.5190	5.171
2.	7.661	7.178

GEHT HIERIN DIE AUSWERTUNG DER ALTERNATIVEN EIN (DURCHGEFASSTEN ALTERNATIVEN)

|
 |..... AUSSEHERER AUFGABEN DES GESCH.
 |..... INNERER AUFGABEN DES GESCH.
 |..... SCHÄPFUNGSEPF. U. GESTALT.
 |..... DEKORATION
 |..... ANZAHL DES VERKAUFSSTANDS
 |..... AUSBILDUNGSSTAND
 |..... FACHGERECHTE BERATUNG
 |..... AUSSERES ERSCHEINUNGSBILD
 |..... GRÖSSE DES HAENDLERMARKTES
 |..... QUALITÄT DES MARKTES
 |..... KAUFHILFE IN GESCHAEFT
 |..... LENKBARKEIT DES HAENDLERS
 |..... KONTROLLE DES HAENDLERS
 |..... FESTIGKEIT DER LIEFERUNG
 |..... GESAMTSORTIMENT D. HAENDLERS
 |..... SORTIMENTSUMFELD
 |..... MOD. AKTUALITÄT DES SORT.
 |..... UEBERSICHTLICHKEIT DES S.
 |..... SONDERANGEBOTE, SONDERAKTION.
 |..... PREISNIVEAU
 |..... KUNDENDIENST
 |..... WERBUNG
 |..... VERKAUFSFÖRDERUNG

1 2 3 4 5
 SEHR SCHLECHT SEHR GUT

SOLLER ERGEBNISSE ANDERER ALTERNATIVEN AUSGEFASST WERDEN?
 BITTE JA ODER NEIN EINGEBEN
 NEIN

SOLL EIN AUSDRUCK DER ALTERNATIVENTABELLE ERFOLGEN.....DANN BITTE A EINGEBEN
 SOLLER BEWERTUNGSÄNDERUNGEN ERFOLGEN.....DANN BITTE B EINGEBEN
 SOLLER KRITERIENGRUPPEN-, KRITERIEN- ODER GEWICHTUNGSÄNDERUNGEN ERFOLGEN.....
 SOLLER ZUSÄTZLICHE ALTERNATIVEN EINGEBEN WERDEN.....DANN BITTE K EINGEBEN
 SOLLER ALTERNATIVEN GELÖSCHT WERDEN.....DANN BITTE L EINGEBEN
 SOLL DAS PROGRAMM BEENDET WERDEN.....DANN BITTE E EINGEBEN
 ENDE PROGRAMM

Abb. 30 Programmbeispiel 6

ERHEBUNG DER AUTOKORRELATIONSGESAMTHEITEN
DEUTSCHEN KUNDEN UND DER AUTOKORRELATIONSGESAMTHEITEN

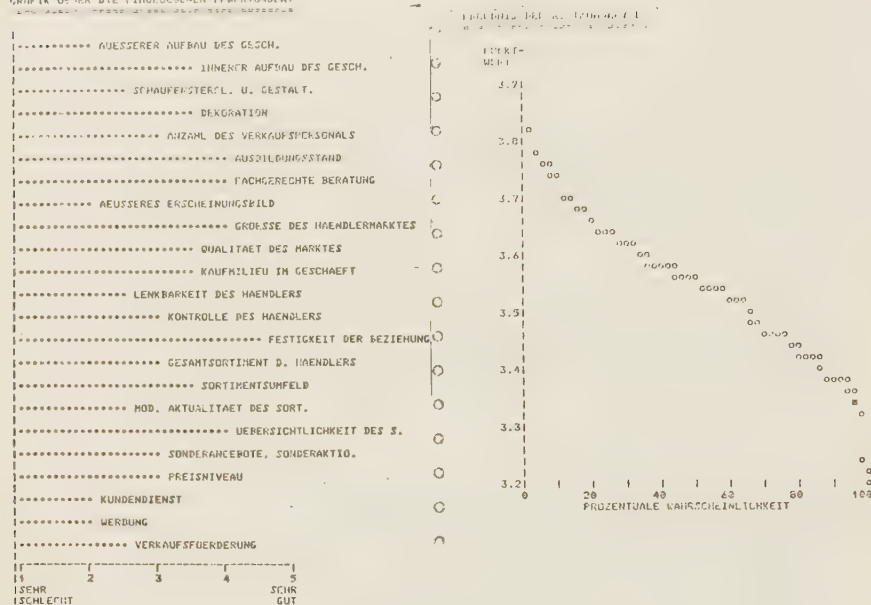
DIE ERHEBUNG DER AUTOKORRELATIONSGESAMTHEITEN BEFOLGT DER
EINGELEITEN WANDLUNG IM TOPIC WERT. DIE ERHEBUNG
DER AUTOKORRELATIONSGESAMTHEITEN BEFOLGT DER
AUTOKORRELATIONSGESAMTHEITEN

DER ERMITTELTE WERT DER AUTOKORRELATIONSGESAMTHEITEN
IST

0,5506

DIES ENTSPICHT 71,64 PROZENT DES MAXIMAL ERREICHBAREN PUNKTWERTES

GRAFIK ÜBER DIE ERMITTELTEN ERGEBNISSE:



gleichgroßen Gesamtpunktwert erreicht, nämlich
 $PW_5 = 2,8706$.

Wie der vergleichende Ausdruck der Risikoanalyse (Programmbeispiel 7) zeigt, läßt sich Absatzmittler-alternative A_5 als die "risikoreichere" einstufen, denn der Gesamtpunktwert dieser Alternative kann in der Schwankungsbreite von ca. 2,1 bis 3,6 liegen. Demgegenüber fällt die Schwankungsbreite des Gesamtpunktwertes der Alternative A_7 von 2,6 bis 2,9 vergleichsweise gering aus.

Die Selektion der einen oder anderen Absatzmittler-alternative wird somit von der Risikofreudigkeit des Entscheidungsträgers beeinflußt sein.

Die Entscheidungsfindung bei der Auswahl der geeigneten Alternativen wird weiterhin dadurch unterstützt, daß jederzeit ein Vergleich mit den bereits "früher" bewerteten Alternativen möglich ist. Da alle erfolgten Bewertungen und Ergebnisse gespeichert werden, besitzt der Benutzer des Programms die Möglichkeit, einen Ausdruck der Alternativen-tabelle anzufordern, in der zum Vergleich die ermittelten Punktwerte der einzelnen Absatzmittler-alternativen wiedergegeben werden (Programmbeispiel 8).¹

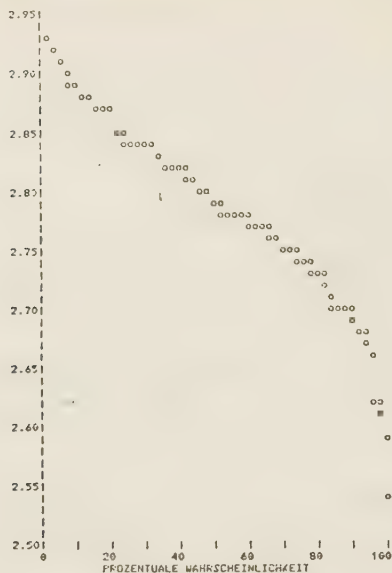
Relativ unproblematisch ist auch die Ableitung eines kritischen Mindestpunktwertes, der als operationales Selektionskriterium eine Einteilung in beliefierungswürdige und nicht beliefierungswürdige Absatzmittler ermöglicht.

Auf der Grundlage seiner individuellen herstellerspezifischen Mindestanforderungen an die Merkmalsausprägungen potentieller Absatzmittler kann der Hersteller eine "fiktive" Bewertung durchführen, wobei der errechnete Punktwert den Mindestpunktwert bzw. das Selektionskriterium repräsentiert.

¹ Vgl. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 132 ff.

ERGEBNIS DER RISIKOANALYSE:

PUNKT-
WERT



WÜNSCHEN SIE EINEN AUSDRUCK DER RISIKOANALYSE
IM VERGLEICH MIT EINER ANDEREN ALTERNATIVE?

AUFGABUNG DER EINGEGEBENEN WERTE IST DIES
IN VERBINDUNG MIT FOLGENDEN ALTERNATIVEN MOEGLICH:

1. ANSATZMITTLER1
2. ANSATZMITTLER2
3. ANSATZMITTLER3
4. ANSATZMITTLER4
5. ANSATZMITTLER5
6. ANSATZMITTLER6

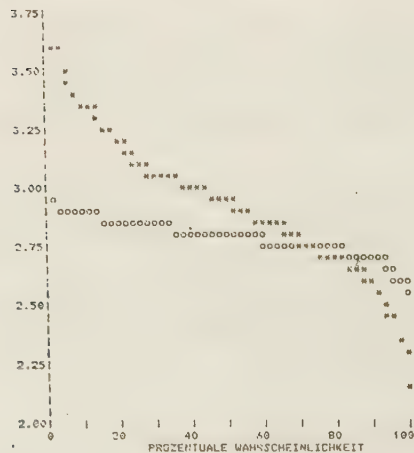
BITTE JA ODER NEIN EINGEBEN

JA

MIT WELCHER ALTERNATIVE SOLL EIN VERGLEICH ERFOLGEN?
BITTE ENTSPRECHENDE ZIFFER EINGEBEN

0

PUNKT-
WERT



o o o o o o o = ALTERNATIVE ANSATZMITTLER7
* * * * * = ALTERNATIVE ANSATZMITTLER5

SOLLEN ERGEBNISSE ANDERER ALTERNATIVEN AUSGEDRUCKT WERDEN?
BITTE JA ODER NEIN EINGEBEN

Abb. 32 Programmbeispiel 8

A
ZUR ZEIT SIND FOLGENDE ALTERNATIVEN, EINSCHL. BEWERTUNGEN GESPEICHERT

* LFD. NR.	* ALTERNATIVE	* PUNKT- WERT	* PROZENT	* BEWERTET AM	* KRITERIEN- TABELLE VOM
* 1.	* ABSATZMITTLER1	* 3.8260	* 76.52	* 31.10.80	* 30.10.80
* 2.	* ABSATZMITTLER2	* 3.5415	* 70.83	* 31.10.80	* 30.10.80
* 3.	* ABSATZMITTLER3	* 3.5506	* 71.01	* 31.10.80	* 30.10.80
* 4.	* ABSATZMITTLER4	* 2.7252	* 54.50	* 31.10.80	* 30.10.80
* 5.	* ABSATZMITTLER5	* 2.8706	* 57.41	* 31.10.80	* 30.10.80
* 6.	* ABSATZMITTLER6	* 2.7015	* 54.03	* 31.10.80	* 30.10.80
* 7.	* ABSATZMITTLER7	* 2.8710	* 57.42	* 31.10.80	* 30.10.80

SOLLEN ALTERNATIVEN GELOESCHT WERDEN,.....DANN BITTE L EINGEBEN
SOLLEN ZUSAETZLICHE ALTERNATIVEN EINGEBEN WERDEN,.....DANN BITTE Z EINGEBEN
SOLLEN BEWERTUNGSANDEUERUNGEN ERFOLGEN,.....DANN BITTE B EINGEBEN
SOLLEN DETAILLIERTERE ERGEBNISSE AUSGEDRUCKT WERDEN,.....DANN BITTE D EINGEBEN
SOLLEN KRITERIENGROUPEN-, KRITERIEN- ODER GEWICHTUNGSANDEUERUNGEN, ERFOLGEN,.....
.....DANN BITTE K EINGEBEN
SOLL DAS PROGRAMM BEENDET WERDEN,.....DANN BITTE E EINGEBEN

2.2.3. Gesamtbeurteilung des programmierten Scoring- modells

Das programmierte Scoringmodell zur Absatzmittlerbe-
wertung vermag einen wertvollen Beitrag zur Entschei-
dungsverbesserung hinsichtlich der Auswahl der belie-
ferungswürdigen Absatzmittler zu leisten, denn es hilft
dem Hersteller, das Entscheidungsproblem klarer und
strukturiert zu sehen sowie die das Problem beein-
flussenden Faktoren in ihrer Wirkung besser überschauen
und gewichten zu können.

Darüberhinaus bietet das programmierte Modell eine Abfolge von Instruktionen zur konsistenten, schnellen und zuverlässigen Verarbeitung der dem Entscheidungsträger zur Verfügung stehenden Daten.

Es ist festzuhalten, daß der programmierte Scoringansatz zur Absatzmittlerbewertung in hohem Maße den anwendungsbezogenen Modellanforderungen Rechnung trägt.

Neben Anforderungen wie Einfachheit und Verständlichkeit ist auch die Benutzersicherheit weitgehend gewährleistet. Da das Scoringmodell im On-line-Betrieb angewandt wird, ist ferner die Anforderung einer Mensch-Maschine-Kommunikation erfüllt.

Die relativ einfache Struktur des Modells erlaubt darüberhinaus eine Kontrolle des Modelloutputs durch den Entscheidungsträger. Eine wertvolle Entscheidungshilfe stellen dabei die Profildarstellung der Einzelbewertungen und die ausgedruckten kumulativen Wahrscheinlichkeitsverteilungen des Gesamtpunktwertes (Risikoanalyse) dar.

Der Forderung nach einer möglichst vollständigen Erfassung der entscheidungsrelevanten Bewertungsmerkmale ist bei dem hier konzipierten Decision-Calculus-Ansatz zur Absatzmittlerbewertung ebenfalls Rechnung getragen.

Um eine Einordnung des Modells in den Absatzmittlerselektionsentscheidungsprozeß des Herstellers zu ermöglichen, mußte sichergestellt werden, daß die gewählten Bewertungsmerkmale das Entscheidungsverhalten des Herstellers bei der Auswahl beliefierungswürdiger Absatzmittler widerspiegeln. Daher erfolgte die Aus-

wahl und Gewichtung der Bewertungsmerkmale aufgrund von Urteilen aus der Praxis im Rahmen einer empirischen Untersuchung.

Weitgehend erfüllt ist bei dem vorliegenden Modellansatz das Kriterium der Anpassungsfähigkeit. So können die Bewertungsmerkmale, die Merkmalsgruppen und die Merkmalsgewichte rasch und ohne zusätzlichen Programmierungsaufwand den veränderten Marketing-situationen angepaßt werden.

Die Implementierungskosten sind im Vergleich zu der Entwicklung und Einführung eines Mikro-Simulationsmodells zur Absatzmittlerbewertung als gering einzustufen.

Resümierend kann festgestellt werden, daß der hier dargestellte programmierte Scoringansatz zur Absatzmittlerbewertung dem in Kapitel I 6 aufgestellten Modellanforderungsprofil in hohem Maße entspricht.

2.3. Die Anwendung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen zur Bewertung und Selektion von Absatzmittlern

Absatzmittler bzw. Absatzmittlersegmente, die das weitmaschige Sieb der "Vorauswahl" durchlaufen haben, stellen damit unter Beweis, daß sie prinzipiell den aus den Zielen und Bestimmungsfaktorenkonstellationen erwachsenen qualitativen Anforderungen des Herstellers genügen und somit grundsätzlich beliefierungswürdig erscheinen.

Wirtschaftlichkeitsanalysen als nächstes, feinmaschiges Sieb verfolgen den Zweck, anhand von prognostizierten Einnahmen und Ausgaben oder Umsatzziffern bzw. Kosten, den Gesamtgewinnbeitrag oder die Rentabilität der Einschaltung eines Absatzmittlers (bzw. Absatzmittlersegmentes) in den Absatzkanal zu errechnen.

Obwohl es sich bei dem Entscheidungsproblem der Absatzmittlerselektion aus Herstellersicht um ein typisches mehrperiodisches Investitionsproblem handelt, ist festzustellen, daß bislang eigentlich nur einige einperiodische Kosten- und Gewinnvergleichsrechnungen praktische Bedeutung gewonnen haben.

Im folgenden wird zunächst der Problemlösungswert einperiodischer Kosten- und Gewinnvergleichsrechnungen analysiert.

Anschließend erfolgen (ansatzweise) Überlegungen zur Konzipierung mehrperiodischer Investitionsrechnungen zum Zwecke der Bewertung potentiell in das Absatzkanalsystem des Herstellers zu integrierender Absatzmittler.

2.3.1. Einperiodische Kosten- und Gewinnvergleichsrechnungen und deren Wert für die Beurteilung der Absatzmittlerstruktur

2.3.1.1. Das Konzept der Segmenterfolgsrechnung

Notwendige Voraussetzung für die Durchführung einer Vertriebsserfolgs- bzw. Segmenterfolgsrechnung ist die Aufspaltung der Absatzmittlerstruktur in "selbständige Abrechnungssegmente", um dadurch eine differenzierte Zurechnungsmöglichkeit von Kosten- und Erlösteilen auf Absatzkosten und Leistungsträger zu erreichen.^{1,2}

Zur Segmentbildung sind nur solche Kategorien von Segmenteigenschaften (d.h. Segmentierungskriterien) zu verwenden, welche bei Aggregation von Absatzmittlern zu einer im Hinblick auf das Segmentierungskriterium homogenen Teilmenge eine differenzierte Zurechnung aller Umsatzerlöse und (zumindest von

¹ Vgl. Mossmann, F.H., Fisher, P.M., Crissy, W.J.E., New Approaches to Analyzing Marketing Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 38, April 1974, S. 43 ff.; Denk, R., Selektions- und Exklusionsentscheidungen im Absatzbereich der Unternehmung, Wien 1977, S. 11 ff; Geist, M., Selektive Absatzpolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1974; Gerth, E., Probleme der Absatzkosten-Rechnung, in: BFuP, 21. Jg., 1969, Heft 12, S. 692 - 707; Böcker, F., Der Distributionsweg einer Unternehmung, Berlin 1972; Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, in: ZfB, 47. Jg., 1977, Heft 2, S. 65 ff; Hasenauer, R., Bednar, L., Selektive Absatzpolitik und lineare Programmierung, in: Der Markt, 1973, Heft 45, S. 14 ff.; Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Marketing-Channels, Englewood Cliffs 1977; Rosenbloom, B., Marketing Channels, Hinsdale 1978, S.

² Vgl. Denk, R., Selektions- und Exklusionsentscheidungen, a.a.O., S. 13.

Teilen)der Vertriebskosten ermöglichen.¹

Folgende leicht erhebbare Segmentierungskriterien eignen sich zur Segmentbildung für die Zwecke der Absatzmittlerselektion:

- Jahresumsatz mit dem Absatzmittler
- Branchenzugehörigkeit des Absatzmittlers
- durchschnittliche Auftragsgröße des Absatzmittlers
- Auftragszusammenstellung
- Betriebsform des Absatzmittlers
- Standort des Absatzmittlers
- Verkaufsbezirk
- Kreditwürdigkeit des Absatzmittlers
- Absatzstufe
- Zahlungsgewohnheiten des Absatzmittlers

Werden mittels der genannten Segmentierungskriterien homogene Teilmengen der Absatzmittler gebildet, so können diese aus absatzwirtschaftlicher Sicht als Kosten- und Leistungsträger interpretiert werden.²

1 Ist diese Bedingung durch ein gewähltes Segmentierungskriterium nicht erfüllbar, so wird die Segmenterfolgsanalyse zum Operationsfeld experimenteller Bezugsgrößenspielereien, denen wegen der Vernachlässigung doch zumindest teilweise bestehender wenn auch oft nur mangelhaft erklärbarer Kausal- und Finalbeziehungen zwischen Vertriebskosten und Vertriebsleistung nur sehr geringe Aussagekraft zukommt.

2 Geist hebt hervor, daß seine (fünf Punkte umfassende) Gliederung von Segmentierungskriterien isolierte, sich nicht überschneidende Bereiche selektiven absatzwirtschaftlichen Handelns darstellen.

Dieser Annahme von Geist über die Interdependenzfreiheit und Isoliertheit der Handlungsbereiche einer "selektiven Absatzpolitik" kann nicht gefolgt werden. Zwar kann eine Zuordnung der Leistungen zu den Absatzsegmenten völlig unproblematisch sein, bei der Ermittlung entscheidungsrelevanter Kosten wird man jedoch auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen.

Vgl. Geist, M., Absatzpolitik, a.a.O., S. 53 f

Die den Absatzmittlersegmenten zurechenbaren Kosten und Leistungen sind Ausgangspunkt quantitativer Segmentanalysen zur Bereitstellung von Informationen für bestimmte abnehmerselektionspolitische Maßnahmen.^{1,2}

Segmenterfolgsrechnungen können auf Vollkosten- oder Teilkostenbasis erfolgen. Wegen der Mängel der Vollkostenrechnung, welche diese für die Vorbereitung von Entscheidungen (z.B. aufgrund der Einbeziehung proportionalisierter Fixkosten in die Kostenträger - Kosteninformationen) ungeeignet erscheinen läßt ¹, wird in der Folge auf Segmenterfolgsrechnungen auf Vollkostenbasis nicht weiter eingegangen.

Für den Aufbau einer Segmenterfolgsrechnung, die dem Zweck der Entscheidungsvorbereitung bzw. -findung hinsichtlich der Absatzmittlerselektion dienen soll, ist das System der Teilkostenrechnung mit variablen Einzel- und Gemeinkosten geeigneter.

1 Eine Vollkostenrechnung wäre für die Entscheidungsfindung im Rahmen der Absatzmittlerselektion bedingt anwendbar, wenn der Anteil der variablen Gemeinkosten und der Fixkosten (als Bestandteil der Gemeinkosten) an den Gesamtkosten gering wäre, so daß ein durch die Schlüsselung entstandener Fehler nicht ins Gewicht fallen würde. Da Absatzkosten (bzw. Vertriebskosten) - die als Folge intensiver Absatzbemühungen in heutzutage scharf umkämpften Märkten immer stärker steigen - aber zum großen Teil aus Gemeinkosten, von denen wiederum viele Fixkostencharakter haben, bestehen, ist die einschränkende Bedingung eines geringen Fixkostenanteils nicht gegeben. Somit kommt der auf der Vollkostenrechnung basierenden Erfolgsermittlung im Hinblick auf eine entscheidungsorientierte Fragestellung, wie sie bei der Absatzmittlerselektion des Herstellers zum Ausdruck kommt, keine Bedeutung zu.

In diesem Fall läßt sich die Segmenterfolgsrechnung als eine (bei n-möglichen Segmentierungskriterien) n-fach dimensionierbare, differenzierte Periodenerfolgsrechnung bezeichnen, welche auf den Methoden

- des Umsatzkostenverfahrens im System der Teilkostenrechnung zu variablen Kosten und
- der Fixkostendeckungsrechnung beruht.^{1,2}

Die Anwendung des Umsatzkostenverfahrens im System der Teilkostenrechnung zu variablen Kosten führt zur Ermittlung des Bruttogewinns der Periode durch Bildung der Differenz.³

$$\text{Bruttogewinn} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n x_{ij} p_{ij} - \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n x_{ij} k_{ij}^v$$

x_{ij} = Absatzleistung /in Mengeneinheiten der Produktart i im Absatzsegment j (i = 1, ..., m; j = 1, ..., n)

p_{ij} = Nettoverkaufspreis je Mengeneinheit der Produktart i im Absatzsegment j

k_{ij}^v = Variable Produktions-, Verwaltungs- und Vertriebskosten je Mengeneinheit der Produktart i im Absatzsegment j

1 Vgl. Agthe, K., Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, in: ZfB, 1959, S. 404 ff.; Denk, R., Selektions- und Exklusionsentscheidungen, a.a.O., S. 17 ff.

2 Zur allgemeinen Problematik der Fixkostendeckungsrechnung vgl. Ahlert, D., Franz, K.P., Industrielle Kostenrechnung, a.a.O., S. 125 ff.

3 In Anlehnung an Denk, R., Selektions- und Exklusionsentscheidungen, a.a.O., S. 18.

Die unter segmentpolitischen Überlegungen differenziert aggregierten Bruttogewinne werden nun nicht einem undifferenzierten Fixkostenblock gegenübergestellt, um derart den Periodengewinn zu bestimmen, sondern unter Anwendung des Verfahrens der stufenweisen Fixkostendeckung und Bildung eines nach Mittel-Zweck-Beziehungen differenzierten Fixkostenblocks einer differenzierten Erfolgsanalyse zugeführt.¹

An einem Beispiel soll in allgemeiner Form der Aufbau einer Segmenterfolgsrechnung als Entscheidungsgrundlage der Absatzmittlerselektion verdeutlicht werden.

Ein Hersteller, der sich grundsätzlich für den einstufigen Selektivvertrieb auf der Einzelhandelsstufe entschieden habe und dessen Absatzprogramm die Produkte P_i ($i=1, \dots, m$) umfasse, stehe vor dem Problem, in den von ihm belieferten Verkaufsbezirken B_k ($k=1, \dots, p$) eine Absatzmittlerstrukturbewertung durchzuführen, d.h. einmal die "geeigneten" Absatzmittlergruppen (Handelsbetriebstypen nach Betriebsformen²) R_j ($j=1, \dots, n$) und zum anderen die einzelnen "geeigneten" Absatzmittler A_l ($l=1, \dots, q$) innerhalb der einzelnen Absatzmittlergruppen zu bestimmen.³

Der formale Aufbau der Segmenterfolgsrechnung gestaltet sich unter Verwendung der genannten Segmentierungskriterien folgendermaßen:

1 Vgl. Agthe, K., Fixkostendeckungsrechnung, a.a.O., S. 404; Denk, R., Selektions- und Exklusionsentscheidungen, a.a.O., S. 18; Ahlert, D., Frank, K.P., Industrielle Kostenrechnung, a.a.O., S. 125 ff.; Treis, B., Die Ausgestaltung der Vertriebskostenrechnung, in: Böcker, F., Dichtl, E., Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975, S. 26 f.

2 Vorstellbar sind beispielsweise die Segmente:
- Facheinzelhandelsbetriebe, - Warenhäuser,
- Verbrauchermärkte etc.

3 Es sind somit Entscheidungen hinsichtlich der Absatzkanalstrukturdimensionen "Breite" und "Tiefe" zu treffen.

$$\begin{aligned}
 & U_{ijkl} \\
 & - ES_{ijkl} \\
 & - K_{ijkl}^V \\
 & \hline
 & = DB_{ijkl} \\
 & - FKP_{ijkl} \\
 & \hline
 & = RDB_{ijkl}
 \end{aligned}$$

$$\rightarrow \sum_{i=1}^m RDB_{ijkl} = DB_{jkl} \\
 - FKA_{jkl} \\
 \hline
 = RDB_{jkl} \rightarrow \sum_{l=1}^q$$

$$\begin{aligned}
 & = DB_{jk} \\
 & - FKR_{jk} \\
 \hline
 & = RDB_{jk} \rightarrow \sum_{j=1}^n
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & RDB_{jk} = DB_k \\
 & - FKB_k \\
 \hline
 & = RDB_k
 \end{aligned}$$

$$\rightarrow \sum_{k=1}^p RDB_k = DBH \\
 - FKH \\
 \hline
 PE$$

Symbole:

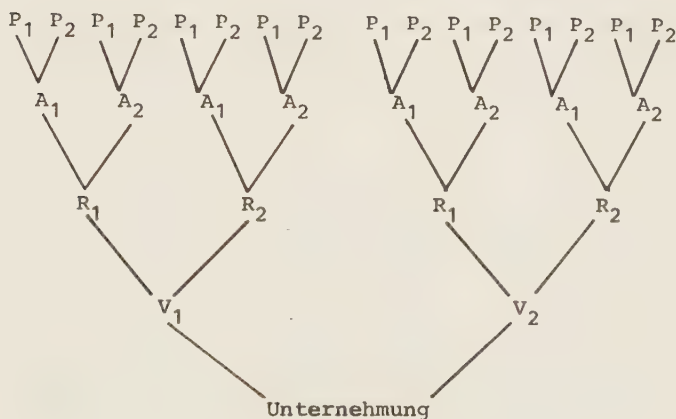
U_{ijkl}	= Wertmäßiger Absatz (Umsatz des Produktes i beim Absatzmittler l der Absatzmittlergruppe j im Verkaufsbezirk k in der betrachteten Periode
ES_{ijkl}	= Die den U_{ijkl} zurechenbaren Erlösschmälerungen
K_{ijkl}^V	= Variable Einzel- und Gemeinkosten
DB_{ijkl}	= Deckungsbeitrag des Produktes i beim Absatzmittler l der Absatzmittlergruppe j im Verkaufsbezirk k in der betrachteten Periode
FKP_{ijkl}	= Dem Produkt i, welches an den Absatzmittler l der Absatzmittlergruppe j im Verkaufsbezirk k verkauft wird, direkt zurechenbare Fixkosten
RDB_{ijk}	= Nach Abzug der direkt zurechenbaren Fixkosten verbleibender Restdeckungsbeitrag des Produktes i
DB_{jkl}	= Deckungsbeitrag des Absatzmittlers l der Absatzmittlergruppe j im Verkaufsbezirk k
FKA_{jkl}	= Dem Absatzmittler l der Absatzmittlergruppe j, der in dem Verkaufsbezirk k tätig ist, direkt zurechenbare Fixkosten
RDB_{jkl}	= Nach Abzug der direkt zurechenbaren Fixkosten verbleibender Restdeckungsbeitrag des Absatzmittlers l
DB_{jk}	= Deckungsbeitrag der Absatzmittlergruppe j in dem Verkaufsbezirk k
FKR_{jk}	= Der Absatzmittlergruppe j im Verkaufsbezirk k direkt zurechenbare Fixkosten

RDB_{jk}	= Nach Abzug der direkt zurechenbaren Fixkosten verbleibender Restdeckungsbeitrag der Absatzmittlergruppe j
DB_k	= Deckungsbeitrag des Verkaufsbezirks k
FKB_k	= Dem Verkaufsbezirk k direkt zurechenbare Fixkosten
RDB_k	= Nach Abzug der direkt zurechenbaren Fixkosten verbleibender Restdeckungsbeitrag des Verkaufsbezirks k
DBH	= Nach Abzug der speziellen Fixkostenblöcke verbleibender Unternehmungsdeckungsbeitrag des (Möbel)herstellers
FKH	= Unternehmungsfixkosten
PE	= Periodenergebnis

Im folgenden praktischen Beispiel wird angenommen, daß

$$m = n = p = q = 2, :$$

somit ergibt sich die folgende Struktur der Deckungsbeitrags-hierarchie



Unter der Voraussetzung, daß die vielfältigen benötigten Kosten- bzw. Erlösinformationen tatsächlich gewonnen werden können, kann die Segmenterfolgsrechnung als Entscheidungsgrundlage der Absatzmittlerselektion eine Reihe wertvoller Informationen bereitstellen.

Tabelle 26 Beispiel einer Segment - Erfolgsrechnung zur Absatzmittlerelektion

Unternehmung										(Zahlen in Tausend Geldeinheiten)										
Verkaufsbezirk 1										Verkaufsbezirk 2										
Absatzmittlergruppe 1					Absatzmittlergruppe 2					Absatzmittlergruppe 1					Absatzmittlergruppe 2					
Händler 1		Händler 2		Händler 1		Händler 2		Händler 1		Händler 2		Händler 1		Händler 2		Händler 1		Händler 2		
P ₁₁₁₁	P ₂₁₁₁	P ₁₁₁₂	P ₂₁₁₂	P ₁₁₂₁	P ₂₁₂₁	P ₁₁₂₂	P ₂₁₂₂	P ₁₂₁₁	P ₂₂₁₁	P ₁₂₁₂	P ₂₂₁₂	P ₁₂₂₁	P ₂₂₂₁	P ₁₂₂₂	P ₂₂₂₂					
U _{ijkl}	390	798	539	478	496	369	563	856	354	785	235	532	569	941	654	520				
- ES _{ijkl}	88	194	126	156	197	206	321	421	122	369	98	236	231	562	123	147				
- K _{ijkl}	222	486	317	307	215	63	123	287	69	380	87	89	123	354	410	230				
DB _{ijkl}	80	118	96	15	84	100	119	148	163	36	50	207	215	25	121	143				
- FK _{Pijkl}	15	26	12	32	59	78	69	56	41	56	23	98	65	85	69	89				
RDB _{ijkl}	65	92	84	-17	25	22	50	92	122	-20	27	109	150	-60	52	54				
DB _{ijk}	157		67		47		142		102		136		90		106					
- FK _{Aijkl}	51		62		13		36		118		69		152		31					
RDB _{ijk}	106		5		34		106		-16		67		-62		75					
DB _{jk}		111				140			51				13							
- FK _{Rijk}		25				123			12				26							
RDB _{jk}		86				17			39				-13							
DB _k						103							26							
- FK _{Bk}						26							10							
RDB _k						77							16							

Aus der oben durchgeführten Segmenterfolgsrechnung läßt sich u.a. entnehmen, daß die Belieferung des Absatzmittler 1 der Absatzmittlergruppe 1 (z.B. Facheinzelhandel) im Verkaufsbezirk 2 einen negativen Restdeckungsbeitrag von 16 GE erbringt. Weiterhin ist erkennbar, daß eine Belieferung der Absatzmittlergruppe 2 (z.B. Warenhäuser) im Verkaufsbezirk 2 mit einem negativen Restdeckungsbeitrag verbunden ist. Exklusionsentscheidungen hinsichtlich dieser Absatzmittlersegmente sind angezeigt, denn Bezugsgrößen, die nicht einmal die ihnen zurechenbaren Kosten decken, sind zweifellos eliminierungsverdächtig.

2.3.1.2. Aussagefähigkeit der Segmenterfolgsrechnung für die Analyse der Absatzmittlerstruktur

Um zu einer Beurteilung der Segmenterfolgsrechnung als Entscheidungsgrundlage der Absatzmittlerselektionsentscheidung des Herstellers zu gelangen, bedarf es der Beantwortung nachstehender Fragestellungen:

- Welche Aufgaben vermag die Segmenterfolgsrechnung im Rahmen der Absatzmittlerbewertung befriedigend zu erfüllen?
- Enthält die Segmenterfolgsrechnung ein betriebswirtschaftlich sinnvolles Selektions- bzw. Exklusionskriterium für die zielgerichtete Absatzmittlerselektion des Herstellers ?
- Welche spezifischen Mängel haften der Segmenterfolgsrechnung an ?

Zur ersten Fragestellung ist zu sagen, daß die Segmenterfolgsrechnung von ihrer ursprünglichen Konzeption her eine ex-post-Periodenerfolgsrechnung und keine Planerfolgsrechnung ist.

Teilkostenrechnerisch konzipiert ist aber die Ausgestaltung als effiziente Planerfolgsrechnung möglich, wenn neben einer Grenzplankostenrechnung der Produktionskostenrechnung auch eine entsprechend organisierte Vertriebs-Grenzplankostenrechnung und ein ausgereiftes Budgetierungssystem im Rechnungswesen des selektierenden Herstellers installiert sind.¹

In der ex-post-Rechnung wird durch die mehrstufige Analyse die Aufmerksamkeit des Trägers der Selektionsentscheidungen auf die "Schwachstellen" früherer Absatzmittlerselektionsentscheidungen gelenkt, und die "Qualität" der getroffenen Entscheidungen überprüft, was sicherlich wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich der Ausgestaltung zukünftiger "Absatzmittlerselektionsmaßnahmen" erbringen wird.

Ihrer Aufgabe als Erfolgsermittlungsrechnung und Erfolgskontrollrechnung im Hinblick auf die Absatzmittlerselektion kann die Segmenterfolgsrechnung auf Teilkostenbasis somit in gewissem Rahmen gerecht werden.

Für die Ableitung eines Selektions- bzw. Exklusionskriteriums aus der Segmenterfolgsrechnung stehen folgende Daten zur Verfügung:

- Die nach Segmenten, d.h. also Absatzmittlergruppen bzw. nach einzelnen Absatzmittlern (innerhalb der Absatzmittlergruppen) differenzierten Deckungsbeiträge der abgelaufenen Periode (ex-post-Rechnung) bzw. der Planperiode (ex-ante-Rechnung).
- Die den Segmenten direkt zurechenbaren, zeitlich jedoch unstrukturierten und somit absoluten Fixkosten.

¹ Möglichkeiten und Probleme einer derartigen Grenzplankostenrechnung werden bei Denk, R., Selektions- und Exklusionsentscheidungen, a.a.O., S. 24 ff diskutiert.

Aus diesen Daten läßt sich folgendes Selektionskriterium (für den Fall der Unterbeschäftigung des Herstellers) im Hinblick auf die Auswahl von Absatzmittlergruppen (als auch einzelnen Absatzmittlern) ableiten.

$$DB(AS_j) \geq Fk(AS_j)$$

Die Selektion eines Segmentes ist dann angezeigt, wenn die zurechenbaren Deckungsbeiträge mindestens so groß sind wie die zurechenbaren Fixkosten.

Entsprechend lautet das "Exklusionskriterium"¹

$$DB(AS_j) \leq Fk(AS_j)$$

Die dritte Fragestellung betrifft die der Segmenterfolgsrechnung anhaftenden Mängel.

Zunächst ist festzustellen, daß der Segmenterfolgsrechnung als Grundlage absatzmittlerselektionspolitischer Entscheidungen eine monistische Zielsetzung (Gewinnziel) zugrundeliegt. Daß eine derartige Unterstellung den Gegebenheiten der Praxis nicht entspricht, konnte in der Untersuchung zum Phänomen der Absatzmittlerselektion in der Möbelbranche aufgezeigt werden.

Die Segmenterfolgsrechnung kann somit bestenfalls ein Bewertungsschritt im Rahmen der komplexen Beurteilung von Absatzmittlersegmenten bzw. einzelnen Absatzmittlern darstellen; qualitative Aspekte der Absatzmittlerselektion lassen sich detaillierter und umfassender in dem oben dargestellten, programmierten Scoringmodell berücksichtigen.

¹ Dieses Exklusionskriterium gilt allerdings nur unter der Voraussetzung, daß auch in Zukunft damit zu rechnen ist, daß zusätzliche akquisitorische Bemühungen in diesen Segmenten unergiebig bleiben. Dies ist dann gegeben, wenn die marginale Ergiebigkeit dieser Segmente kleiner als 1 ist.

Schließlich ist zur Segmenterfolgsrechnung kritisch festzustellen, daß stillschweigend von der Annahme unbeschränkter Kapazitäten des selektierenden Herstellers ausgegangen worden ist.

Vielfach dürfte eine derartige Annahme aber unrealistisch sein. Tritt ein Engpaß in Form beschränkter Geldmittel (z.B. Werbebudget) oder Kapazitäten (z.B. Versandabteilung) auf und konkurrieren die Kostenträger um diesen Engpaß, dann sind, um Fehlentscheidungen zu vermeiden, die absoluten Deckungsbeiträge auf die Kapazitätsinanspruchnahme zu beziehen.

Ein "über- bzw. vollbeschäftigter" Hersteller wird somit selbst potentielle Absatzmittler (segmente) mit positiven Deckungsbeiträgen exkludieren, wenn er diese durch "erfolgsträchtigere" Absatzmittler (segmente) ersetzen kann.

Die Segmenterfolgsrechnung als Entscheidungsgrundlage absatzmittlerselektionspolitischer Entscheidungen bedarf somit einer Ergänzung durch Rechnungen mit relativen Deckungsbeiträgen und Ergiebigkeitsrechnungen.¹

¹ Mithin sind zwei Aspekte zu unterscheiden :

- Engpässe machen die Ermittlung spezifischer Deckungsbeiträge notwendig,
- Ergiebigkeitsrechnungen prüfen unabhängig von Engpässen, ob die Deckungsbeiträge nicht durch bestimmte absatzpolitische Maßnahmen verbessert werden können. (Probleme der Wirkungsprognose im Unterschied zur Entwicklungsprognose).

Entgegen der Auffassung von Geist¹ liefert der unterschiedliche Erfolgsausweis kurzfristiger Erfolgsrechnungen allein noch nicht die Begründung für die Selektion bzw. Exklusion bestimmter Absatzmittlersegmente bzw. einzelner Absatzmittler, insbesondere wenn kurzfristige Exklusionsentscheidungen langfristig wirksame Nachteile erwarten lassen.

So kann die Exklusion bestimmter Absatzmittler (-segmente) zu einer Abschreckung selektierter Absatzmittler führen, weil sie befürchten, daß sie eines Tages ebenfalls ausgeschieden werden könnten. Weiterhin könnten die exkludierten Absatzmittler so stark verärgert sein, daß sie zu einem späteren Zeitpunkt, wenn ihre Belieferung aus der Sicht des Herstellers wieder zweckmäßig erscheinen sollte, nicht mehr bereit sind Produkte der Unternehmung zu erwerben.

Darüberhinaus ist vorstellbar, daß die Selektion eines bestimmten Absatzmittlersegments (z.B. Verbrauchermärkte) zwar nach den Ergebnissen der Segmenterfolgsrechnung zunächst durchaus sinnvoll erscheinen mag, unter längerfristigen Gesichtspunkten aber zu einer Verschlechterung des Herstellerimage und damit auch zu einer Minderung des Gesamterfolges führen kann.

Um empirisch gehaltvolle Aussagen zu diesen Problemstellungen machen zu können, wäre eine Ergänzung der ex-post-Erfolgsanalyse durch eine "Planerfolgsrechnung" (auf der Basis von Absatzprognosen) bzw. investitionsrechnerische Betrachtungen - und somit eine Aufgabe der "kurzfristigen" Betrachtungsweise der Segmenterfolgsrechnung zugunsten "langfristiger" Überlegungen - wünschenswert.

¹ Vgl. Geist, M., Selektive Absatzpolitik, a.a.O. S. 57.

2.3.2. Die Anwendung mehrperiodischer Investitionsrechnungen zur Bewertung potentiell in das Absatzkanalsystem zu integrierender Absatzmittler

Da es sich bei der Bewertung und Selektion potentieller (neu in das Absatzkanalsystem des Herstellers zu integrierender) Absatzmittler um mehrperiodische Entscheidungen handelt, können Segmenterfolgsrechnungen als einperiodische Rechnungen auch in der Ausgestaltung als Grenzplankostenrechnung dem "Investitionscharakter" absatzmittlerselektionspolitischer Maßnahmen kaum zufriedenstellend gerecht werden.

Die Interpretation der Absatzmittlerselektion als typisches mehrperiodisches Investitionsproblem erfordert die Anwendung geeigneter Planungsverfahren der Investitionsrechnung.

Bislang sind allerdings weder im Schrifttum noch in der Praxis im Hinblick auf das Absatzmittlerselektionsentscheidungsproblem entsprechende Ansätze konzipiert bzw. angewendet worden.

Die fehlende Akzeptanz investitionsrechnerischer Verfahren zur Lösung absatzmittlerselektionspolitischer Entscheidungsprobleme ist einmal auf sachliche Probleme dynamischer Ansätze der Investitionsrechnung aber zum anderen insbesondere auf die schlechte Strukturierbarkeit des untersuchten Entscheidungsproblems

und der daraus resultierenden Ungewißheitsproblematik bei der Vorausschätzung von Einnahmen- und Ausgabenströmen zurückzuführen.

Als sachliche Probleme dynamischer Verfahren¹ der Investitionsrechnung sind insbesondere die

- Bestimmung des Kalkulationszinsfußes,
- Festlegung der Bewertungsperiode
- Berücksichtigung der Gewinnsteuern

zu nennen.

1 Zu dem dynamischen Ansatz der Investitionsrechnung wurden verschiedene Varianten entwickelt, die jedoch wie Schneider nachweist, zu dem gleichen Ergebnis führen, da sie nur voneinander abweichende Ausdrucksformen des gleichen Sachverhaltes sind. Eine Investition - in diesem Fall die Einschaltung eines Absatzmittlers (bzw. Absatzmittlersegmentes) in den Absatzkanal - ist dann vorteilhaft, wenn ihr auf den Zeitpunkt unmittelbar vor der Investition bezogener Kapitalwert nicht negativ ist.

Im Vergleich der vielfältigen Varianten der dynamischen Investitionsrechnung weist die Kapitalwertmethode verschiedene Vorteile in bezug auf den Aussagewert ihres Ergebnisses und in der Rechentechnik auf :

- Der errechnete Kapitalwert stellt gewissermaßen eine Gewinngröße dar und deckt sich in vielen Fällen mit einem wichtigen absatzkanalpolitischen Ziel.
- Die Errechnung des Kapitalwertes ist relativ einfach, während die Anwendung der anderen Verfahren entsprechend der Länge der untersuchten Zeitspanne schwieriger wird und so erhebliche Mehrarbeit erfordert.
- Durch die Kapitalwertmethode ist nicht nur die Wirtschaftlichkeit von Absatzmittleralternativen zu ermitteln. Der Vergleich der Kapitalwerte unterschiedlicher Alternativen ermöglicht die Kontrolle des Ergebnisses des Scoringmodells.

Fortsetzung der Fußnote nächste Seite

Zur Lösung dieser Problemkomplexe sind jedoch theoretisch und empirisch fundierte sowie praktisch anwendbare Methoden entwickelt worden.¹

Fortsetzung der Fußnote 1 :

Der Kapitalwert eines Absatzmittlers (Absatzmittlersegments) errechnet sich nach folgender Formel:

$$K = \sum_{t=1}^n (E_t - A_t) (1 + i)^{-t}$$

wobei:

- K - Kapitalwert der Einschaltung des Absatzmittlers in den Absatzkanal
- E_t - Einzahlungen in der Periode t
- A_t - Auszahlungen in der Periode t
- i - Kalkulationszinsfuß
- n - Dauer der Zusammenarbeit von Hersteller und Händler

Die Vorteilhaftigkeit des Investitionsobjektes wird durch die Höhe des Kapitalwertes bestimmt. Bei einem Wert von 0 erzielt das Projekt weder einen Ausgaben- noch einen Einnahmenüberschuß. Ist der Kapitalwert positiv bringt eine Einschaltung des Absatzmittlers in das Absatzkanalsystem des Herstellers langfristig Gewinn, bei negativem Kapitalwert ist die Einschaltung nicht sinnvoll.

- 1 Ansätze zur Ermittlung des Kalkulationszinsfußes stellt beispielsweise Bröhl zusammen.

Vorschläge zur Festlegung der Bewertungsperiode unter dem Gesichtspunkt der Prognostizierbarkeit der Daten und dem Aspekt der Liquiditätssicherung finden sich bei Wurth.

Schneider schließlich setzt sich intensiv mit den die Wirtschaftlichkeit von "Projekten beeinflussenden Gewinnsteuern auseinander.

Vgl. Moxter, A., Die Bestimmung des Kalkulationszinsfußes bei Investitionsentscheidungen in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13. Jg., 1961, S. 186 ff, Bröhl, K., Der Kalkulationszinsfuß, Köln, 1966,

Wurth, R., Die Bewertung der Filialstandorte von Einzelhandelsunternehmen, Köln 1971, S. 52 ff,

Schneider, D., Investition und Finanzierung Köln, 3. Auflage 1974, S. 314 ff

Das gravierende Problem bei der Konzipierung von investitionsrechnerischen Ansätzen zur Absatzmittlerbewertung ist die Prognose der entsprechenden Einnahmen- und Ausgabenströme.

Aufgrund der bislang unbefriedigenden theoretischen als auch empirischen Durchdringung der Absatzmittlerselektionsproblematik fehlen geeignete Marktreaktionsfunktionen, die den Verlauf ökonomischer Zielvariablen (z.B. Umsatz) in Abhängigkeit von den jeweils veränderten Aktionsparametern bzw. Aktivitätsniveaus der Absatzmittlerselektion zeigen.

In Anbetracht des Standes der eigenen und fremden theoretischen Forschung im Bereich der Absatzmittlerselektion scheint es zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich, Marktreaktionsfunktionen zu formulieren, die den empirischen Gegebenheiten der komplexen Absatzmittlerselektionsproblematik Rechnung tragen.

An dieser Stelle soll lediglich der Versuch unternommen werden, einige für die unmittelbare praktische Relevanz dieser Kalküle besonders bedeutsame Phänomene herauszukristallisieren:

- (1) So ist zu berücksichtigen, daß für das Ergebnis veränderter Aktionsparameter der Absatzmittlerselektion (z.B. Einschaltung von Transaktionspartnern mit bestimmten Betriebsformen [Verbrauchermärkte, Warenhäuser etc.])

in das Absatzkanalsystem) nicht ausschließ-
lich die vorgenommene abnehmerselektionspo-
litische Maßnahme verantwortlich ist, son-
dern das komplexe Bündel absatzkanalpoliti-
scher Maßnahmen. So wird nicht nur der Ver-
lauf der ökonomischen Zielvariablen (z.B. Um-
satz) durch die Selektion dieser Absatzmitt-
lersegmente geprägt, sondern auch beispiels-
weise dadurch, welches Führungskonzept der
selektierende Hersteller im Absatzkanalsys-
tem hat, wie die Dimensionierung des Verkaufsaußen-
dienstapparates des Herstellers und die Ver-
kaufsbezirkseinteilung ist, welches Koordi-
nationskonzept der Hersteller für den Ab-
satzkanal gewählt hat, auf welche Art und
Weise die Akquisition der selektierten Ab-
satzmittler erfolgt.

- (2) Es ist zu beachten, daß zwischen dem Ergrei-
fen einer abnehmerselektionspolitischen Maß-
nahme und der Marktreaktion situationsbe-
dingte und oder verhaltensbedingte Verzöge-
rungen eintreten.

Situationsbedingte Verzögerungen können ein-
treten, wenn beispielsweise die Einschal-
tung eines neuen Absatzmittlersegmentes in
das Absatzkanalsystem nicht mit lieferungs-
politischen Entscheidungen (Auftragsbear-
beitung, Lagerhaltung, Transport etc.) koordi-
niert werden.

Verhaltensbedingte Verzögerungen liegen vor,
wenn z.B. die neu in das Absatzkanalsystem
integrierten Absatzmittler von den Konsumenten
erst mit einem gewissen time lag als Ein-
kaufsstättenakzeptiert werden.

- (3) Abnehmerselektionspolitische Maßnahmen stehen in einem engen Wirkungsverbund mit verbrauchergerichteten Maßnahmen.

Die Marktreaktion beispielsweise auf die Einschaltung von Facheinzelhändlern mit besonderen Ausstattungsmerkmalen (Einkaufsstättengestaltung, Personalausstattung) wird umso stärker sein, je mehr das verbrauchergerichtete Kommunikationsmix, Produktmix etc. mit dem Abnehmerselektionskonzept des Herstellers harmonisiert.

- (4) Je nach realer Marketingsituation sind die Konkurrenzaktivitäten als nicht kontrollierte Variablen explizit in die Modellstruktur aufzunehmen.

Wird die Marktreaktion in Größen des beobachtbaren Einkaufsverhaltens der Absatzmittler (Umsatz) gemessen, so lassen sich die oben aufgezeigten, möglichen Wirkungsbeziehungen durch eine multiinstrumentale Potenzfunktion vom Typ Koyck erfassen, auf deren explizite Ausgestaltung allerdings im Rahmen dieser Arbeit aus obengenannten Gründen verzichtet werden soll.¹

Es bleibt weiteren Untersuchungen vorbehalten, zu analysieren, in welcher Art und Weise sich mit

¹ Vgl. Koyck, L.M., Distributed Lags and Investment Analysis, Amsterdam 1954, Houston, F.S. and Weiss, D.L., Analysis of Competitive Market Behavior, in: JOMR? 1974, S.151 ff; Jäger, F., a.a.O., S.141 ff.

diesem Funktionstyp die Wirkungs-dynamik durch den verzögerten Umsatzterm, die Nichtlinearität der Wirkungsbeziehungen durch die Exponenten der absatzmittler- und verbrauchergerichteten Marketingvariablen, der Wirkungsverbund der Marketingaktivitäten durch die multiplikative Verknüpfung aller Marketingvariablen und der Einfluß der Konkurrenz durch die Berücksichtigung der absatzmittlergerichteten Marketingaktivitäten der Wettbewerber abbilden läßt.

Ergebnisse derartiger Bemühungen sollten in einem Prognosemodell der Nachfrage münden, das den Verlauf der ökonomischen Zielvariable (Umsatz) in Abhängigkeit von jeweils veränderten Aktionsparametern bzw. Aktivitätsniveaus der Absatzmittlerselektion möglichst realitätsnah (im Zeitablauf) abbildet.

Zur Transformation der Umsatzwerte (der Perioden $t_1 \dots t_n$ in Gewinne sind Kosteninformationen notwendig. In dem (analog zum Nachfragemodell) zu konzipierenden Kostenmodell werden Größen wie Auftragszusammensetzung, Standort des Absatzmittlers, durchschnittliche Auftragsgröße, Jahresumsatz mit dem Absatzmittler etc. Berücksichtigung finden müssen.

Durch das Gewinnmodell werden
Umsatzzuwächse durch veränderte
Aktivitätsniveaus der Absatzmittlerselektion
den zugehörigen Kosten gegenübergestellt.

Bei der Optimierung dieses "Differenzgewinns" sind die Beschränkungen in den Fertigungskapazitäten, der Dimensionierung des Verkaufsaußendienstes, der Lagerhaltung etc. über den Planungshorizont einzuhalten.

Bildet man nach Datenbedarf und Komplexität ein Kontinuum von Planungsverfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse, so findet sich die Segmenterfolgsrechnung am unteren und die hier skizzierte Investitionsrechnung am oberen Skalenende der Komplexität.

Der erhebliche Datenbedarf sollte (im Rahmen zukünftiger Forschungen) kein "Anwendungshindernis" geeigneter Investitionsrechnungen zur Lösung des Entscheidungsproblems der Absatzmittlerselektion bilden.

In Anbetracht der mit der Investitionsrechnung verbundenen, bislang ungelösten Probleme erscheint allerdings zum jetzigen Zeitpunkt die oben vorgestellte Segmenterfolgsrechnung als die zur Wirtschaftlichkeitsbestimmung potentieller Absatzmittlersegmente bzw. Absatzmittler praktikablere Methode.

2.4. Die Bewertung und Selektion von Absatzmittlern anhand des "psychologischen" Selektionskriteriums Einkaufsstättenimage

Das Einkaufsstättenimage aus Konsumentensicht stellt, wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in der Möbelbranche bestätigen, ein bedeutsames Selektionskriterium der Absatzmittlerauswahl dar und ist deshalb ein unverzichtbarer Bestandteil eines umfassenden Bewertungsprozesses zur Beurteilung der Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler.

Es zeigt sich im Rahmen der empirischen Untersuchung aber auch, daß die Hersteller dennoch häufig auf eine Bewertung des Einkaufsstättenimage ihrer potentiellen Absatzmittler verzichten, einerseits, weil die Kosten, die mit der Analyse des Einkaufsstättenimage verbunden sind, sich als relativ hoch erweisen (vgl. Tabelle¹⁰) andererseits, weil die im Schrifttum bisher konzipierten, z.T. recht komplizierten Informationsgewinnungs- und auswertungsverfahren der Imageanalyse¹ zum Zwecke der konkreten Beurteilung des Einkaufsstättenimage potentieller Absatzmittler für einen mittelständischen Hersteller ohne entsprechend vorgebildete Mitarbeiter kaum anwendbar sind.

1 Ein Überblick über die verschiedenen Verfahren der Informationsgewinnung und -auswertung im Rahmen der Imageanalyse findet sich insbesondere bei Trommsdorff. Vgl. Trommsdorff, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing - Grundlagen und Operationalisierung, Köln, Berlin, Bonn, München 1975, S. 29 ff.; Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl des Konsumenten, a.a.O., S. 194 ff.; Kelly, R.F., und Stephenson, R., The Semantic Differential: An Information Source for Designing Retail Patronage Appeals, in: Journal of Marketing, Vol. 31, Nr. 4, 1967, S. 43 - 47; Tillmann, R., Semantic Differential Measurements of Consumer Images of Retail Stores, in: J.K. Ryans, J.H. Donnelly, I.M. Ivancevich (Hrsg.): New Dimensions in Retailing; A Decision Oriented Approach, Belmont, Cal. 1970, S. 116 ff.; McDougall, G.H.C. und Fry, J.N., Combining Two Methods of Image Measurement. Semantic Differential and Open-End Technique, in: Journal of Retailing, Vol. 50, Nr. 4, 1974, S. 53 ff.

Ohne auf die vielfältigen Verfahren der Imageanalyse im einzelnen einzugehen, soll an dieser Stelle zur Abrundung der entsprechenden Ausführungen im ersten Teil der vorliegenden Arbeit (Kapitel 5) und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung eine fallspezifische Imageanalyse erarbeitet werden. Dabei sollte ein Kompromiß zwischen Kriterien der Validität, Sensitivität sowie Reliabilität und benutzerorientierten Gesichtspunkten erfolgen.

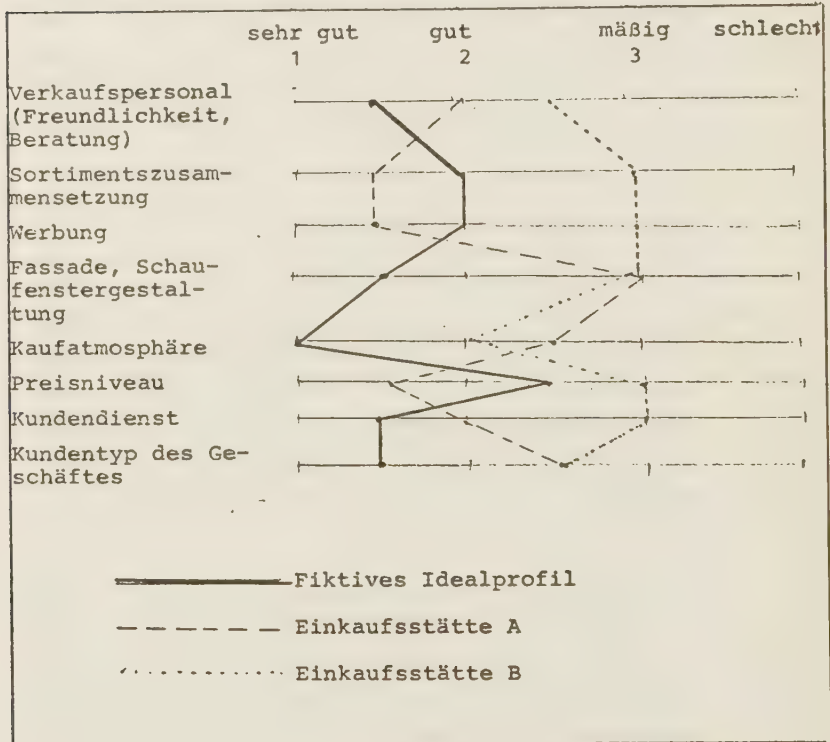
In der Abbildung 3 sind unter Verwendung der im Rahmen der empirischen Erhebung als bedeutsam herausgestellten Imagedimensionen drei fiktive Imageprofile abgebildet, wobei Profil (P_I) das Idealprofil einer Einkaufsstätte aus der Sicht eines bestimmten Konsumentensegments unter Berücksichtigung einer bestimmten Produktgruppe (z.B. hochwertige Wohnmöbel) veranschaulicht und die Profile (P_A) bzw. (P_B) die Realimages zweier potentieller Einkaufsstätten (A) und (B) darstellen.

Zur Ermittlung idealer Eindrucksausprägungen (einer Einkaufsstätte für bestimmte Produkte aus Konsumentensicht) im Sinne einer Bezugsgrundlage der einzelnen Realimages schlägt Trommsdorff vor, "ein synthetisches Idealimage auf indirektem Wege durch die Messung präferierter Realimages zu bilden."¹

Dieses Idealimage einer Einkaufsstätte setzt sich demnach aus den besten Einzeleindrücken der Vergleichsgeschäfte und der individuell präferierten Einkaufsstätte zusammen.

1 Trommsdorff, V., Produktimages, a.a.O., S. 99.

Abb. 33 Imageprofile zweier Einkaufsstätten und fiktives Idealprofil eines Einzelhandelsbetriebes für bestimmte Produkte (hochwertige Wohnmöbel)



Das Idealprofil einer Einkaufsstätte wird dann indirekt durch die günstigsten Eindrucksausprägungen aller untersuchten Einkaufsstätten gemessen.

Diese Vorgehensweise von Trommsdorff bei der Bestimmung des Idealimage einer Einkaufsstätte hat den Vorteil, daß das Abstraktionsvermögen der befragten Konsumenten nicht überfordert wird, wenn sie das Idealimage anhand eines abstrakten, fiktiven Gebildes beurteilen sollen.

Da aus derartigen Profildarstellungen häufig nicht auf den ersten Blick zu erkennen ist, welches Realprofil dem Idealprofil am ähnlichsten ist, empfiehlt sich eine Ergänzung der Profildarstellungen durch eine Berechnung des euklidischen Distanzmaßes (D), das als Abweichung des Realimage vom Idealimage interpretiert wird.

Aus dem errechneten Distanzmaß läßt sich eindeutig feststellen, daß Absatzmittler A unter Imagegesichtspunkten die vorzuziehendere Alternative darstellt.

Als Kritik zu dem hier ermittelten Distanzmaß ist anzumerken, daß kein Unterschied gemacht wird zwischen denjenigen Imageprofilen, die über dem imageidealen Profil und denen, die unter diesen liegen. Damit hat grundsätzlich das Geschäft, dessen Imageprofil die geringste Distanz in allen Itemwerten zum Idealprofil aufweist, das geringste Distanzmaß (D).

Wird das "verhaltenswirksame Maß" psychologischer Korrespondenz oder Dissonanz als "psychologisches" Selektionskriterium interpretiert ist dann ein Absatzmittler ein geeigneter Absatzpartner des Herstellers, wenn die Distanz seines Realimage aus der

Tabelle 27 Berechnung der Distanzmaße der in Abbildung 33 dargestellten fiktiven Geschäftsimageprofile*

Imagedimensionen (K)	Gewichtungsfaktor (W_{ik})	Fiktives Idealimage (I_{ik})	Realimage Geschäft A	Realimage Geschäft B
Verkaufspersonal	22	1,5	2	2,5
Sortiment	9	2	1,5	3
Werbung	9	2	1,5	3
Fassade	12	1,5	3	2
Kaufatmosphäre	19	1	2,5	2,5
Preisniveau	11	2,5	1,5	3
Kundendienst	13	1,5	2	3
Kundentyp	5	1,5	2,5	2,5
	100			
Distanzmaß	D_{ij}		9,94	11,07

* Die Distanzmaße wurden unter Berücksichtigung der in der empirischen Erhebung als bedeutsam erkannten Imagedimensionen (Seite 246 in dieser Arbeit) sowie unter Verwendung folgender Distanzformel berechnet:

$$D_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n W_{ik} (B_{ijk} - I_{ik})^2} \quad (K = 1, 2, 3, \dots n)$$

B_{ijk} = Skalenwert des Realimage auf Skala (Imagedimension) k

I_{ik} = Skalenwert des Idealimage auf Skala (Imagedimension) k

W_{ik} = Gewichtungsfaktor der Skala (Imagedimension) k

Die Gewichtungsfaktoren W_{ik} wurden aus der Tabelle 11 Seite 246 in dieser Arbeit unter Berücksichtigung der ermittelten Bedeutungseinstufung errechnet.

Sicht des vom Hersteller angesprochenen Konsumenten-segmentes ein bestimmtes Maß (D_k) gerade erreicht bzw. unterschreitet.

Wird dieses kritische, individuell festzulegende Maß überschritten, ist der Absatzmittler aus Imagegesichtspunkten als Absatzpartner des Herstellers ungeeignet.

2.5. Würdigung des vierstufigen Bewertungsansatzes zur Beurteilung der Belieferungswürdigkeit potentieller Absatzmittler

Die Aufgabe des hier vorgestellten Bewertungsprozesses zur Absatzmittlerbewertung liegt weniger darin, effiziente mathematische Algorithmen zu finden, sondern besteht primär in der Strukturierung und Ordnung des Entscheidungsproblems und in der simultanen Verarbeitung aller notwendigen Daten zu Entscheidungshypothesen, deren Akzeptierung letztlich von der Risikopräferenz eines Entscheidungsträgers subjektiv bestimmt wird.¹

Auf jeder Stufe des Bewertungsprozesses ist ein operationales Selektionskriterium abgeleitet worden, das eine trennscharfe Unterscheidung in "geeignete" bzw. "ungeeignete" Absatzmittler ermöglicht.

Es wird die Auffassung vertreten, daß ein potentieller Absatzmittler nach positivem Ausgang des Checklisten-Verfahrens ein Mindestanspruchsniveau in allen drei weiteren Bewertungsstufen erfüllen muß, um als Transaktionspartner des Herstellers akzeptiert werden

¹ Vgl. Krautter, J., Marketing Entscheidungsmodelle, a.O.O. S.32.

zu können. Wie hoch das Anspruchsniveau zu setzen ist, kann kaum allgemeingültig festgelegt werden, sondern hat im konkreten Einzelfall unter Berücksichtigung der jeweiligen Bestimmungsfaktorenkonstellation und unter Beachtung des absatzmittlerselektionspolitischen Zielsystems des Herstellers zu erfolgen.

Entspricht der Absatzmittler in einer oder mehreren Stufen des Bewertungsprozesses nicht dem Anforderungsniveau des Herstellers, so wird sich eine Exklusion kaum umgehen lassen, wobei allerdings mögliche (oben bereits angedeutete) Interdependenzen der Exklusionsentscheidung berücksichtigt werden sollten.

Schlußbetrachtung

Unter Verzicht auf eine Zusammenstellung von Einzelergebnissen soll die wissenschaftliche Behandlung einiger Fragen bzw. Aspekte der Absatzmittler - selektion angeregt werden, die die hier eingeschlagene Forschungsrichtung zum Untersuchungsobjekt (Abnehmerselektion) arrondieren:

- Lassen sich (in Analogie zur Marktsegmentierung auf der Konsumentenstufe) trennscharfe Segmentierungskriterien entwickeln, nach denen die Grundgesamtheit potentieller Transaktionspartner im Absatzkanalsystem in homogene Absatzmittlersegmente aufgespalten werden kann, unter denen der Hersteller entsprechend seiner absatzmittlerselektionspolitischen Zielkonzeption die Auswahl trifft ? Eng verknüpft mit diesem Problem der "Absatzmittlersegmentierung " ist die bislang unerfüllt gebliebene Forderung nach einer operationalen Betriebsformeneinteilung.
- Die isolierende Betrachtung absatzmittlerselektionspolitischer Bestimmungsfaktoren sollte, (wie in der vorliegenden Arbeit bereits ansatzweise erfolgt) durch die Analyse charakteristischer Bestimmungs-

faktorenkonstellationen(und deren Einflußnahme auf die Selektionsentscheidung) ergänzt werden.

- Im Zusammenhang mit dem durch gewisse wettbewerbsrechtliche Rechtsvorschriften (insbesondere § 26 Abs.2 GWB) im Einzelfall möglicherweise erheblich eingegrenzten Freiheitsspielraum des Herstellers bei der Absatzmittlerselektion ergibt sich die Notwendigkeit einer eindeutigen Klärung des Sachverhaltes der "Abhängigkeit ".Insbesondere stellt sich die Forderung nach der Entwicklung eindeutiger und operationaler Indikatoren der "Abhängigkeit ".
- Im Sinne eines evolutionären Modellentwicklungsprozesses sollte der Komplexitätsgrad des hier vorgestellten (praxisorientierten) heuristischen Absatzmittlerbewertungsmodells (beispielsweise durch Berücksichtigung der Langfristigkeit der Entscheidung bestehender Interdependenzen und der Ungewißheit des Datenmaterials) in dem Umfang erhöht werden,in welchem die Ansprüche des Modellanwenders steigen und das Modell von ihm verstanden wird.
- Erforderlich ist eine eingehende Analyse der vielfältigen und engen Relationen von Absatzmittlerselektion und -akquisition. Bestimmte Selektionsmaßnahmen bzw. Selektionsstrategien (z.B. Exklusivvertrieb) ermöglichen erst die Akquisition der geeigneten Absatzmittler als Transaktionspartner im Absatzkanalsystem.
- Wünschenswert - beim gegenwärtigen Stand der absatzwirtschaftlichen Forschung aber noch ein " Fernziel "- wäre eine Synthese der vielfältigen absatzkanalpolitischen Teilkonzepte (Selektions-,Exklusions-,Akquisitions-,Koordinationskonzept) zu einer ganzheitlichen (optimalen) Absatzkanalstrategie des Herstellers.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D., Betriebliche Distributionspolitik, Grundlagen und methodische Ansätze der betriebswirtschaftlichen Distributionsforschung, Arbeitspapier Nr. 6, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel, Universität Münster 1982.
- Ahlert, D., Absatzkanalstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage Vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel, in: Ahlert, D. (Hrsg.) Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Wiesbaden 1981, S. 45 ff.
- Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, 2. Auflage, Düsseldorf 1980.
- Ahlert, D., Absatzförderung durch Absatzkredite an Abnehmer - Theorie und Praxis der Absatzkreditpolitik, Wiesbaden 1972.
- Ahlert, D., Probleme der Abnehmerselektion und der differenzierten Absatzpolitik auf der Grundlage der segmentierenden Markterfassung, in: Der Markt, 1973, Nr. 4, S. 103 ff.
- Ahlert, D., Absatzorganisation und Abnehmerselektion. Zur Problematik der institutionellen Gestaltung des Absatzes, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 3, 1974, S. 212 ff.
- Ahlert, D., Rechtliche Probleme im Bereich distributionspolitischer Entscheidungen, in: Handbuch Marketing, Bd. 1, Hrsg.: Koinecke, J., Gernsbach 1978, S. 153 ff.
- Ahlert, D., Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel - Eine allgemeine marketingorientierte Grundlegung -, in: Arbeitspapier Nr. 2, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Distribution und Handel, Universität Münster 1977.

- Ahlert, D.,
Franz, K.P., Industrielle Kostenrechnung, Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, Hrsg.: Vormbaum, H., 2. Aufl., Düsseldorf 1979.
- Al-Ani, Absatzwege. Entscheidungshilfen für die optimale Wahl, in: Marketing Journal, 2. Jg., 1969, S. 77 ff.
- Anderson, R.C.,
Dammersmuth, W.P., Distributions Systems, in: Firm - Functions and Efficiencies, New York 1972.
- Andrä, B.O., Die Zielhierarchie des Betriebes. Versuch einer Darstellung der Eigenschaften eines rationalen Ziel-systems erwerbswirtschaftlich orientierter Betriebe, Diss. Frankfurt 1975.
- Arons, L., Does Television Viewing Influence Store Image and Shopping Frequency?, in: JoR, Vol. 37, Nr. 3, 1961, S. 1 ff.
- Artle, R.,
Berglund, S., A Note on Manufacturers Choice of Distribution Channel, in: The Marketing Channel, Hrsg.: Mallen, B.E. New York, London, Sydney 1967, S. 192 ff.
- Aspinwall, L.V., The Characteristic of Goods and Parallel Systems Theories, in: The Marketing Channel, Hrsg.: Mallen, B.E., New York, London, Sydney 1967, S. 82 ff.
- Balderston, F.E.,
Hoggatt, A.C., Simulating Market Process, in: The Marketing Channel, Hrsg.: Mallen, B.E. New York, London, Sydney 1967, S. 178 ff.
- Baligh, H.H., A Theoretical Framework for Channel Choice, in: The Marketing Channel, Hrsg.: Mallen, B.E., New York, London, Sydney 1967, S. 204 ff.

- Baligh, H.H., Ein Ansatz zur Absatzwegewahl unter Berücksichtigung des Kontrollproblems, in: Marketingentscheidungen, Hsg.: Weinberg, P., Behrens, G., Kaas, K.P., S. 346 ff.
- Baligh, H.H.,
Richartz, L., An Analysis of Vertical Market Structures, in: Management Science, Bd. 10, S. 667 ff.
- Batzer, E., Konsumgüterdistribution nicht ohne die "Kleinen", in: Markenartikel, 38. Jg., Heft 5, 1976, S. 168 ff.
- Batzer, E.,
Greipl, E.,
Laumer, H.,
Meyerhöfer, W., Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel, Heft 3 der Reihe Absatzwirtschaft des Ifo - Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin, München 1971.
- Batzer, E.,
Greipl, E.,
Meyerhöfer, W.,
Singer, E., Der Ausleseprozeß im Groß- und Einzelhandel, Nr. 82 der Schriften des Ifo - Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin, München 1974.
- Batzer, E.,
Greipl, E., Markenabsatzsysteme - Wettbewerbs- und Steuerungsinstrumente, in: Markenartikel, 35. Jg., Heft 1, 1973, S. 10 ff.
- Baumol, W., Business Behavior Value and Growth, New York 1959.
- Bednar, L.,
Hasenauer, H., Die Lösungseffizienz von analytischen Modellen zur Optimierung bzw. Suboptimierung von Marketingprozessen unter Berücksichtigung alternativer Marktsegmentierung, in: Computergestützte Marketing-Planung, Beiträge zum Wirtschaftsinformatiksymposium 1973 der IBM Deutschland, Hrsg.: Hasenauer, H., o.O., o.J. (1974).
- Beier, F.J., Power in the Channel of Distribution. An interdisciplinary Approach, Diss. Ohio 1969.

- Bennewitz, H.J., Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instrumentes "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketing-Denken, Diss. München 1968.
- Bergler, R., Psychologie des Marken- und Firmenbildes, Bd. 2, Göttingen 1963.
- Bergler, R., Psychologische Marktanalyse, in: HWA, Hrsg.: Tietz, B., Stuttgart 1974, S. 1312 ff.
- Bergler, R.,
Six, B., Stereotype und Vorurteile, in: HdP, Bd. 7: Sozialpsychologie, 2. Halbband, Hrsg.: Graumann, C.F., Göttingen 1972, S. 1371 ff.
- Berth, R.R., Wähler- und Verbraucherbeeinflussung. Empirische Grundlagen und theoretische Ansätze, Stuttgart 1963.
- Berthel, I., Zielorientierte Unternehmenssteuerung. Die Formulierung operationaler Zielsysteme, Stuttgart 1973.
- Bevis, J.C., How Corporate Image Research is used, Referat Esomar-Congress, Wien 1967, Kongressbericht.
- Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964.
- Birdwell, A.E., A Study of the Influence of Image Congruence on Consumer Choice, in: JoB, Vol. 41, Nr. 1, 1968, S. 76 ff.
- Böcker, F., Zur Akzeptanz formaler Entscheidungsmodelle im Marketing, in: Wist, 6. Jg., Heft 7, 1977, S. 305 ff.
- Böcker, F., Der Distributionsweg einer Unternehmung, Berlin 1972.

- Böcker, F., Quantitative Marketing Modelle, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 8, 1974, S. 35 ff.
- Böcker, F.,
Dichtl, E., Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975.
- Böhler, H., Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977.
- Brückner, P., Die informierende Funktion der Wirtschaftswerbung. Probleme und Problemwandel, Berlin 1967.
- Bucklin, L.P., Vertical Marketing Systems, Glenview, London 1970.
- Canada, J.R., Weighting and Evaluation Objectives and Nonmonetary Factors, in: Intermediate Economic Analysis For Management and Engineering, Hrsg.: Canada, J.R., Englewood Cliffs 1971.
- Cardoso, R.N., How Images Vary by Product Class, in: JoR, Vol. 50, Winter 1974/75.
- Cartwright, D.,
Zander, A.,
Clewett, R.M.,
Irvin, R.D., Power and Influence in Groups, in: Group-Dynamics Research and Theory, New York 1968.
- Cina, R., Die Bestimmungsfaktoren bei der Wahl der Distributionsform, dargestellt am Beispiel eines Unternehmens der Spielzeugbranche, Zürich 1975.
- Churchman, W.C.,
Arkoff, R.L., Operation Research, 5. Auflage, Wien 1971.
- Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: Handbook of Organizations, Hrsg.: March, L.G., Chicago Ill., 1965, S. 38 ff.
- Cundiff, E.W.,
Still, R.R., Basic Marketing Concepts, Environment and Decisions, Englewood Cliffs, 1964.

- Dathe, H.M., Moderne Projektplanung in Technik und Wissenschaft, Modelle, Methoden und ihre Anwendung, München 1971.
- Dash, I.F.,
Schiffmann, L.G.,
Berensen, C., Risk- and Personality - Related Dimensions of Store Choice, in: JoM, Vol. 40, January 1976.
- Day, G.S., Buyer Attitudes and Brand Choice Bahavior, New York 1970.
- Dean, B.V., Evaluating, Selecting and Controlling R u. D., in: AMA Research Study, No. 89, o.J.
- Dean, B.V.,
Mathis, S.A. u.a. Analysis of the Exploratory Development Project Evaluation Experiment, Technical Memorandum 165, School of Management Case Western Reserve University Cleveland, Ohio, o.J.
- Dean, B.V.,
Nishry, M.J., Scoring and Profitability Models For Evaluating and Selecting Engineering Projects, in: Operation Research, Vol. 13, 1965, S. 550 ff.
- Denk, R., Selektions- und Exklusionsentscheidungen im Absatzbereich der Unternehmung, Wien 1977.
- Diller, H., Der Preis als Qualitätsindikator, in: DBW 1977, Heft 2, S. 21 ff.
- Dingeldey, K., Herstellermarketing im Wettbewerb um den Handel, Berlin 1975.
- Dinkelbach, W., Unternehmerische Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung, in: ZfB, 1962, S. 59 f.
- Disch, W., Wer ist denn der Herrscher im Markt- kanal?, in: Marketing Journal, 1970, S. 89.

- Disch, W., Der Absatzweg - Ein Bereich im Marketing, in: Marketing Journal, 1970, S. 18 ff.
- Dodge, H.R., Fields sales management, Text and Cases, Business Publication Inc., Dallas, Texas 1973.
- Dolich, I.J.,
Shilling, M., A Critical Evaluation of "The Problem of Self-Concept in Store Image Studies", in: JoM, Vol. 35, January 1971, S. 71 ff.
- Donnahoe, A.S., Research Study on Consumer Loyalty, in: Journal of Retailing, Nr. 1, 1956, S. 14 ff.
- Dreyer, A., Scoring-Modelle bei Mehrfachzielsetzungen, Eine Analyse des Entwicklungsstandes von Scoring-Modellen, in: ZfB, 44. Jg., 1974, Nr. 4, S. 255 ff.
- Duncan, D.I., Selecting a Channel of Distribution, in: Marketing by Manufacturers, Hrsg.: Phillips, Ch.F., Chicago 1951, S. 367 ff.
- Duncan, D.I., Channels of Distribution of Consumer Goods, in: Marketing by Manufacturers, Hrsg.: Phillips, Ch.F., Chicago 1951.
- Eckenrode, R.T., Weighting Multiple Criteria, in: Management Science, Vol. 12, No. 3, 1965, S. 180 ff.
- Ehrenberg, A.S.C., Models of Fact, Examples from Marketing, in: Management Science, Vol. 16, 1970, S. 435 ff.
- El-Ansary, A.I.,
Robicheaux, R.A., A Theory of Channel Control, in: Journal of Marketing, Vol. 38, Heft 1, 1974, S. 2 ff.
- El-Ansary, A.I.,
Stern, L.W., Power Measurement in the Distribution Channel, in: Journal of Marketing Research, Vol. 9, Heft 2, 1972, S. 47 ff.

- Emerson, R.M., Power Dependence Relations, in: American Sociological Review, Vol. 27, Heft 2, 1962, S. 31 ff.
- Engelhardt, W.H., Mehrstufige Absatzstrategien, in: ZfbF - Kontaktstudium, 18. Jg., Heft 10/11, 1976, S. 175 ff.
- Engelhardt, W.H., Wandel der Marketing Strategien im Bereich der Distribution, in: MA, 42. Jg., Heft 2, 1980, S. 51 f.
- Enis, B., The Price - Quality Relationship, Stafford, I., An Extention, in: Journal of Marketing Research, Vol. 6, Nr. 4, 1969, S. 256 ff.
- Fischötter, W., Zum erweiterten Diskriminierungsverbot nach § 26 Abs. 2 GWB, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1974, S. 381.
- Fishburn, P.C., A Note on Recent Development in Additive Utility Theories for Multiple Factor Situations, in: Operations Research, Vol. 14, S. 1145 f.
- Fishbein, M., Attitude and the Prediction of Behavior, in: Readings in Attitude Theory and Measurement, Hrsg.: Fishbein, M., New York, London, Sydney 1967, S. 477 ff.
- Fisk, G., A Conceptual Model for Studying Customer Image, in: Retailing-Concepts, Institutions and Management, Hrsg.: Markin, R.J., New York, London 1971.
- French, I.P.R., The Bases of Social Power, in: Raven, B., Studies in Social Power, Hrsg.: Cartwright, D., 3. Auflage, Ann Arbor, Michigan 1959, S. 150 ff.

- Freter, H., Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Einstellungsmodelle im Marketing, in: Konsumverhalten und Information, Hrsg.: Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., unter Mitarbeit von Bruhn, M., Wiesbaden 1979.
- Frohnert, H., Budgetierung des Kommunikationsmix auf der Grundlage ökonomisch modellierter Wirkungsfunktionen, dargestellt an Beispielen aus dem Pharmamarkt, Diss. Münster 1976.
- Fuchs, R., Marktvolumen und Marktanteil, Stuttgart 1963.
- Geist, M., Selektive Absatzpolitik, Arbeiten aus dem Institut für Absatzwirtschaft der Wirtschaftshochschule Mannheim, Hrsg.: Sandig, C., Bd. 2, 2. Auflage, Stuttgart 1974.
- Geist, M., Selektive Markterfassung, in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 4, Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hrsg.: Tietz, B., Stuttgart 1974.
- Gerth, E., Probleme der Absatzkostenrechnung, in: BfuP, 21. Jg., Heft 12, 1969, S. 692 ff.
- Gold, M., Power in the Classroom, in: Cartwright, D., Zander, A., Hrsg., Group Dynamics Research and Theory, New York 1968.
- Goldmann, A., Do Lower-Income Consumers Have a More Restricted Shopping Scope?, in: JoM, Vol. 40, January 1976, S. 46 ff.
- Goldstucker, I., Trading Areas, in: Schwartz, G., Hrsg., Science in Marketing, New York, London, Sydney 1965.

- Goodwin, P.G., A Method for Evaluation of Sub-systems Alternate Designs, in: IEEE, Transactions on Engineering Management, Vol. 19, 1972, S. 14 ff.
- Greipl, E., Wettbewerbssituation und -entwicklung des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin, München 1978.
- Greipl, E., Bestimmung und Würdigung von Marktanteilen, in: Erfolgskontrolle im Marketing, Schriften zum Marketing, Band 1, Hrsg.: Böcker, F., Dichtl, E., Berlin 1975, S. 101 ff.
- Grochla, E., Modelle als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfbF, 21. Jg., S. 382 ff.
- Gross, H.,
Skaupy, W., Franchising in der Praxis, Düsseldorf, Wien 1976.
- Gruner + Jahr AG + Co., "Schöner Wohnen", Hamburg 1977.
- Gümbel, R., Mobilität im Vertrieb, Flexibilität der Vertriebskostenrechnung, in: Absatzwirtschaft, 13. Jg., Heft 10, 1970, S. 31 ff.
- Gümbel, R., Probleme einer Optimierung der Auftragspolitik im Absatzkanal der Unternehmung, in: ZfbF, 18. Jg., der ZfhF, N.F., 1966, S. 130 f.
- Guirdham, M., Marketing. The Management of Distribution Channels, Oxford 1972.
- Gustafson, D.H.,
Pai, G.,
Kramer, G., A Weighted Aggregate Approach to R + D Project Selection, in: AIIE Transactions, Vol. 3, 1971, S. 22 ff.
- Haberland, K., Modellentwicklung mit APL, in: Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme, Hrsg.: Hansen, R.H. u. Wahl, M.P., München 1973, S. 286 ff.

- Haenle, P., Marktorientierte Zusammenarbeit, Zürich 1970.
- Hanrieder, M., Franchising - Planung und Praxis, München 1975.
- Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Eine Aktionsanalyse, Teil 1 u. 2, Göttingen 1976.
- Hansen, H.R.,
Thabor, A., Marketing Modelle, Anwendungsmöglichkeiten und Entwicklung computer-gestützter Modelle im Marketing, Berlin, New York 1973.
- Haseloff, O.W., Das Image, seine Determinanten und seine Wirkungsdimensionen, in: Werbung - Publicite "72", Nr. 2, 1972, S. 19 f.
- Hasenauer, R.,
Bednar, L., Selektive Absatzpolitik und lineare Programmierung, in: Der Markt, Heft 45, 1973, S. 14 ff.
- Hax, U., Grundlagen unternehmerischer Entscheidungen in der Wirtschaftspraxis, in: Computergestützte Entscheidungen in Unternehmen, Hrsg.: Grochla, E., Wiesbaden 1971.
- Hefermehl, W., Zur Anwendung des § 26 Abs. 2 GWB auf selektive Vertriebssysteme, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 1975, S. 227.
- Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten, Bd. 6 der Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1976.
- Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 1970.
- Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1971.

- Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, Schriftenreihe Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Bd. 1, Hrsg.: Heinen, E., 2. Auflage, Wiesbaden 1971.
- Henseler, R., Image und Imagepolitik im Facheinzelhandel, Zürich, Frankfurt/Main, Thun 1977.
- Heskett, I.L., Stern, L.W., Beier, E.I., Bases and Uses of Power in Inter-organization Relations, in: Vertical Marketing Systems, Hrsg.: Bucklin, L.P., Glenview, Ill., 1970, S. 75 ff.
- Highy, M.A., An Evaluation of Alternative Channels of Distribution, Michigan 1977.
- Hirsch, V., Bewertungsprofil bei der Planung neuer Produkte, in: ZfB, Vol. 20, 1968, S. 291 ff.
- Hobohm, S., Die Konzentration unserer Möbelswirtschaft, in: Der Möbelmarkt, Heft 9, 1979, S. 1706 f.
- Holm, K., Die Befragung 1 - Der Fragebogen - Die Stichprobe, Hrsg.: Holm, K., München 1975.
- Homanns, G.C., Social Behavior, Its Elementary Forms, London 1961.
- Hundhausen, C., Die Vertriebskosten als Problem der Industrie, in: ZfhF, 5. Jg., 1953, S. 521.
- Hürter, A.P., The Application of Scoring Models to R + D Project Selection. An example, Paper of Department of Industrial Engineering and Management Science, North Western University, Evanston 1968.

- Ifo-Institut für
Wirtschaftsforschung Industrielle Vertriebs- einrichtungen
und das Verhältnis zum selbst-
ständigen Großhandel, Ifo Studien
zu Handelsfragen, Nr. 14, München
1969.
- Jahn-Schnelle, H., Einkaufsgewohnheiten und Laden-
Wieken, K., Öffnungszeiten, Hrsg.: Institut
für angewandte Verbraucherforschung
e.V., 2. Auflage, Köln 1970.
- Johannsen, U., Das Marken- und Firmenimage, Theorie,
Methodik, Praxis, Berlin 1971.
- Johannsen, U., Image und Image-Planung, in:
FfH-Mitteilungen, 14. Jg., Nr. 5,
1973, S. 1 ff.
- Johannsen, U., Vom Bekanntheitsgrad zum Image-
begriff, in: Der Markenartikel,
29. Jg., Heft 3, 1967, S. 132 ff.
- Kaiser, A., Die Erfolgsträchtigkeit von
Märkten, in: Erfolgskontrolle im
Marketing, Hrsg.: Böcker, F.,
Dichtl, E., Schriften zum Marketing,
Bd. 1, Berlin 1975.
- Kapferer, C., Absatzwirtschaftliche Produktpoli-
Disch, W., tik, Kompendium der Absatzwirt-
schaft, Bd. 2, Köln und Opladen
1967.
- Kartte, W., Marketing und Kartellrecht, in:
Marketing, Zeitschrift für For-
schung und Praxis, Heft 1, 1979,
S. 23 ff.
- Kashimies, M., Über die Struktur der Absatzwege
von Konsumwaren unter besonderer
Berücksichtigung der auf ihre
Länge einwirkenden Faktoren,
Helsinki 1955.
- Kathrein, O., Verbandsreform, Global offeriert
drei Chancen, in: ASW, Heft 3,
1979, S. 52 ff.

- Keller, U., Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, Göttingen 1975.
- Kelly, R.F.,
Stephenson, R., The Semantic Differential, An Information Science for Designing Retail Patronage Appeals, in: JoM, Vol. 31, Nr. 4, 1967, S. 43 ff.
- Kern, R., Die Funktionsausübung im Einzelhandel, Berlin 1970.
- Kirsch, W.,
Bamberger, I.,
Gabele, E.,
Klein, H., Betriebswirtschaftliche Logistik, Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973.
- Klaus, G., Die Bestimmung von Marktmacht, Berlin 1975.
- Knigge, I., Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, Berlin 1973.
- Knoblich, H., Der Marktanteil als Unternehmensziel, in: Der Markt, Heft 2, 1969, S. 59 ff.
- Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg.: Gutenberg, E., u.a., Bd. 32, Köln und Opladen 1969.
- Koinecke, I., Marketing Praxis mit Handelsvertretern, München 1973.
- Köhler, R., Das Informationsverhalten im Entscheidungsprozeß vor der Markteinführung eines neuen Artikels, Bericht über eine empirische Erhebung, Wiesbaden 1972.
- Koller, H., Simulation als Methode in der Betriebswirtschaft, in: ZfB, 36. Jg., Heft 2, 1966, S. 95 f.

- Koppelman, U., Marketing - Einführung in Entscheidungprobleme des Absatzes, Düsseldorf 1974.
- Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek bei Hamburg 1966.
- Kosiol, E., Kostenrechnung, Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Gutenberg, E., Wiesbaden, o.J. (1964).
- Kotler, Ph., Marketing Management Analyse, Planung und Kontrolle, deutsche Übersetzung der 2. Auflage v. Reber, E. und Reber, G., Stuttgart 1974.
- Kotler, Ph., Marketing Decision Making, A Model Building Approach, London, New York, Sydney, Toronto 1971.
- Kotler, Ph., Atmospherics as a Marketing Tool, in: Journal of Retailing, Vol. 49, Nr. 4, 1973, S. 48 ff.
- Kropff, H.I.F., Motivforschung - Methoden und Grenzen, Essen 1960.
- Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, Schriften zur theoretischen und angewandten Betriebswirtschaftslehre, Bd. 11, Hrsg.: Pack, L., Wiesbaden 1973.
- Krautter, J., Zum gegenwärtigen Stand der Entwicklung quantitativer Marketing-Modelle, in: ZfB, Heft 10, 1973.
- Kreilkamp, E., Entwicklung eines praxisorientierten Scoringmodells nach dem Decision-Calculus-Ansatz zur Bewertung von Neuprodukten, Arbeitspapier des Instituts für Markt- und Verbrauchsforschung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin 1976.

- Kroeber-Riel, W., Ansatzpunkte und Probleme der verhaltensorientierten Absatztheorie, in: Marketingtheorie, Hrsg.: Kroeber-Riel, W., Köln 1972.
- Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, München 1975.
- Kroeber-Riel, W.,
Weinberg, P., Konflikte in Absatzwegen als Folge inkonsistenter Präferenzen von Herstellern und Händlern, in: ZfB, 42. Jg., 1972, S. 525 ff.
- Kruppa, M., Optimale Kundenbetreuung durch Selektion, in: Absatzwirtschaft, Heft 4, 1974, S. 98 ff.
- Kümpers, U.A., Marketingführerschaft, Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing, Diss. Münster 1976.
- Kuhlmann, E., Das Informationsverhalten der Konsumenten, Freiburg 1970.
- Kunkel, I.H.,
Berry, L.L., A Behavioral Conception of Retail Image, in: Journal of Marketing, Vol. 32, Heft 4, 1968, S. 20 ff.
- Kuß, A., Marketingplanung, in: Absatzwirtschaft, Heft 12, 1976, S. 69 ff.
- Lambert, E.W., Financial Consideration in Choosing a Marketing Channel, Business Topics, 1966.
- Latendorf, H., Der Prozeß der industriellen Ertragsbildung und seine Analyse, Berlin 1958.
- Laumer, H.,
Batzner, E.,
Greipl, E., Der Markenartikelvertrieb in den Ländern der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und seine Auswirkungen auf den Wettbewerb, in: Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr. 72, Berlin, München 1970.

- Laux, H., Auftragsselektion bei Unsicherheit, in: ZfbF, 23. Jg., 1971, S. 164 ff.
- Lessing, W.P., Consumer Store Images and Store Loyalties, in: JoM, Vol. 37, Nr. 4, 1973, S. 72 ff.
- Lewis, E.H., Marketing Channels, Structures and Strategy, New York 1971.
- Lindner, H.C., Die Bestimmung von Verkaufsbezirken, München 1971.
- Lindquist, J.D., Meaning of Image - A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence, in: JoR, Vol. 50, Heft 4, 1974/75, S. 29 ff.
- Linnert, P., Selektive Absatzpolitik, in: Management Enzyklopädie, Bd. 1, München (o.J.) 1969, S. 49 ff.
- Little, J.D.C., Models and Managers, The Concept of a Decision-Calculus, in: Management Science, Vol. 16, 1970, S. 460 ff.
- Löber, W., Marktkommunikation, Wiesbaden 1973.
- Lübbert, H.D., Anwendung des Diskriminierungsverbots auf Markenartikelhersteller, in: Betriebs-Berater 1976, S. 240 ff.
- Maas, R.N., Absatzwege, Konzeptionen und Modelle, Wiesbaden 1980.
- Mack, M., Neuere Vertragssysteme in der BRD, Eine Studie zum Franchising, Bielefeld 1975.
- Mämmecke, K., Angebot, Ausstattung und Atmosphäre prägen den "guten Ruf", in: Möbel-Markt, Heft 2, 1979, S. 447 ff.

- Mämmecke, K., Stellen Sie die persönliche Beratung in den Vordergrund, in: Möbelmarkt, Heft 9, 1979, S. 1822 f.
- Mallen, B.E., The Marketing Channel, A Conceptual Viewpoint, New York, London, Sydney 1967.
- Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie. Ein Beitrag zur Theorie der Absatzwege, Diss. Mannheim 1959.
- March, J.C.,
Simon, H.A., Organizations, New York, London 1958.
- Martineau, P., The Personality of the Retail Store, in: HBR, Vol. 36, Heft 1, 1958, S. 47 ff.
- Martineau, P., The Personality of Retail Store, in: The Environment of Marketing Behavior, Hrsg.: Holloway, R.J., 2. Auflage, New York 1969, S. 230 ff.
- Martino, H.D., Die Marke feiert, in: Möbelwirtschaft, Heft 9, 1978, S. 14 ff.
- Marx, G.R., Marketing und Marktmacht. Am Beispiel von Absatzwege-Systemen der Konsumgüterindustrie, Zürich 1976.
- Mason, J.B.,
Mayer, M.L., The Problem of the Self-Concept in Store Image Studies, in: JOM, Heft 4, 1970, S. 67 ff.
- Mason, J.L., The Low Prestige of Personal Selling, in: Journal of Marketing, Vol. 29, 1965, S. 7 ff.
- Mazanec, J., Zur Problemlösungskapazität von Positionierungsmodellen, Teil I, in: Der Markt, Nr. 46, Heft 2, 1973, S. 45 ff.
- Mazanec, J., Das Konzept des "Decision Calculus", in: Wist, Heft 7, 1975, S. 317 ff.

- McDougall, G.H.C., Fry, N.J., Combining two Methods of Image Measurement, Semantic Differential, and Open-End Technique, in: JoR, Vol. 50, Heft 4, 1974, S. 53 ff.
- McVey, P., Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?, in: The Marketing Channel, Hrsg.: Mallen, B.E., New York, London, Syndey 1967, S. 28 ff.
- Meffert, H., Marketing, Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1980.
- Meffert, H., Das Markenbild des Verbrauchers, in: Markenartikel, Heft 9, 1979, S. 493 ff.
- Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme, Konzeptionen, Modellanalysen, Entwicklungsstrategien, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1975.
- Meffert, H., Informationssysteme, Grundbegriffe der EDV und Systemanalyse, Tübingen und Düsseldorf 1975.
- Meffert, H., Steffenhagen, H., Produkt- und Sortimentsinnovation als Problem des vertikalen Marketing, in: Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1975, S. 331 ff.
- Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977.
- Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., (Hrsg.) unter Mitarbeit von Bruhn, M., Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979.

- Meffert, H.,
Steffenhagen, H.,
unter Mitarbeit
von Fuchslochner, H.,
und Kumpers, U.A., Konflikte zwischen Industrie und
Handel. Empirische Untersuchungen
im Lebensmittelsektor der BRD, Wies-
baden 1976.
- O'Meara, J.T., Selecting Profitable Products,
in: Harvard Business Review,
Vol. 39, 1961, S. 83 ff.
- Melcher, P.N., Kundendienst im Kauf- und Waren-
haus, Stuttgart 1972.
- Menges, G., Grundmodelle wirtschaftlicher Ent-
scheidungen, Einführung in moderne
Entscheidungstheorien, Düsseldorf
1974.
- Meyer, C.W., Die Erklärungsbedürftigkeit von
Waren als Problem der Vertriebs-
führung, in: ZfhF, Heft 4, 1958,
S. 216 ff.
- Meyer, G., Psychologische Aspekte der Ge-
schäftswahl, in: Psychologische
Marktanalyse, Hrsg.: Bergler, R.,
Bern, Stuttgart 1965.
- Michmann, R., Marketing Channels, Columbia,
Ohio 1974.
- Miller, I.R., Professional Decision Making,
New York, Washington, London 1970.
- Miracle, G.E., Product Characteristics and
Marketing Strategy, in: JoM,
Vol. 29, 1965, S. 18 ff.
- Mittmann, P.,
Inderka, M., Imagebildung durch Fassadengestal-
tung, in: Dynamik im Handel, Heft 11,
1973, S. 18 ff.
- Möbel, Zahlen &
Daten Ferdinand Holzmann Verlag, Ham-
burg 1978.

- Moller, W.G.,
Wilemon, D.L., Marketing Channels, A System
Viewpoint, Homewood, Ill. 1971.
- Monroe, K.B., Buyers Subjective Perception of
Price, in: JoMR, Vol. 10, Heft 1,
1973, S. 70 ff.
- Montgomery, D.B., The Outlook for M.I.G., in:
Journal of Advertising Research,
Heft 3, 1973, S. 6.
- Montgomery, D.B.,
Urban, G.L., Eine Strukturbeschreibung der
Absatzwege und ihre Auswahl durch
den Hersteller, in: Kroeber-Riel, W.,
(Hrsg.), Marketingtheorie, Köln 1972,
S. 376 ff.
- Moore, J.R.,
Baker, R.R., Analytical Approach to Scoring
Model Design - Application for
Research and Development Project
Selection, in: JEEE Transaction
on Engineering Management, Vol. 16,
1969, S. 90 ff.
- Moore, I.R.,
Baker, R.R., Computational Analysis of Scoring
Models for Research and Develop-
ment Project Selection, in:
Management Science, Vol. 16, 1969,
S. 212 ff.
- Mossmann, F.H.,
Fischer, P.M.,
Crissy, W.J.E., New Approaches to Analyzing
Marketing Profitability, in: JoM,
Vol. 38, S. 43 ff.
- Mottley, C.M.,
Newton, R.D., The Selection of Projects for
Industrial Research, in: Operations
Research, Vol. 7, 1955, S. 744 ff.
- Müller Merbach, H., Risikoanalyse, in: Management
Enzyklopädie, Bd. 5, München 1971,
S. 176 ff.

- Müller, A., Das Konsumentenverhalten und seine Auswirkungen auf die Distributionsform, aufgezeigt am Beispiel des Fachgeschäftes, Winterthur 1971, St. Gallen 1969.
- Müller, G., Das Image des Markenartikels, Erforschung und Gestaltung als Dominante des Markenartikel-Marketing, Opladen 1971.
- Murphy, J.H.,
Coney, K.A., Comments on "Consumer Store Images and Store Loyalties", in: JoM, Vol. 39, Heft 3, 1975, S. 64 ff.
- Müncho, D., Die zielorientierte Kostenrechnung in der Heimtextilienindustrie, Hrsg.: Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft an der Universität Münster, Münster 1979.
- Nie,
Hull,
Jenkins, SPSS - Statistical Package for the Social Science, 2. Auflage, New York 1975.
- Niens, H.J., Die Vertriebsbindung als absatzpolitisches Instrument der Markenartikel-Industrie, Freiburg 1968.
- Nieschlag, R.,
Dichtl, E.,
Hörschgen, H., Marketing - Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 8. Auflage, Berlin 1975.
- Nilius, K., Die Marke feiert, in: Möbelwirtschaft, Heft 9, 1978, S. 14 f.
- Osgood, C.E.,
Suci, G.J.,
Tannenbaum, P.H., The Measurement of Meaning, 2. Auflage, Urbana, Chicago, London 1957.
- o.V., Die drei wichtigsten Phasen des Kundendienstes: Mit dem Aufstellen der Möbel in der Wohnung des Kunden ist es nicht getan, in: Möbelmarkt, Heft 3, 1978, S. 667.

- o.V., Einkaufsverbände in den Wechseljahren, in: Absatzwirtschaft, Heft 8, 1978, S. 58 ff.
- o.V., Europarfüm: Der Duftballon, in: Absatzwirtschaft, Heft 11, 1975, S. 44 ff.
- o.V., Handeln, daß die Späne fliegen, in: Absatzwirtschaft, Heft 7, 1975, S. 8 ff.
- o.V., Möbelverkäufer bekämpfen Herstellerkonzentration, in: Absatzwirtschaft, Heft 3, Düsseldorf 1973, S. 30 f.
- o.V., Ringe gegen Riesen, in: Absatzwirtschaft, Heft 4, 1975, S. 8.
- o.V., Strategie in Weiß, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, 1976, S. 8.
- o.V., Vorteile des selektiven Vertriebs aus der Sicht des IKW (Industrieverband Körperpflege und Waschmittel), in: Markenartikel, Heft 4, 1980, S. 158 ff.
- o.V., Verkaufsförderung, das starke Stück im Gold-Pfeil-Köcher, in: Absatzwirtschaft, Heft 11, 1977, S. 38 ff.
- o.V., Vertriebsverbund aus dem Solinger Wald, in: Absatzwirtschaft, Heft 11, 1975, S. 10 ff.
- o.V., Vertriebsreform; Mit Streicheln stramm verkaufen, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, 1977, S. 18 ff.
- Oxenfeldt, A.R., Developing a Favorable Price - Quality - Image, in: JoR, Vol. 50, Heft 4 1974, S. 8 ff.

- Pathak, D.S.,
Crissy, W.I.,
Sweitzer, R.W., Customer Image versus the Retailers
Anticipated Image, in: Journal of
Retailing, Vol. 50, Nr. 4, 1974,
S. 21 ff.
- Perry, M.,
Norton, N.J., Dimensions of Store Image, in:
Southern Journal of Business, Nr. 5,
1970, S. 1 ff.
- Pfohl, H.C., Zur Problematik von Entscheidungs-
regeln, in: ZfB, 42. Jg., 1972
- Pfohl, H.C., Problemorientierte Entscheidungs-
findung in Organisationen, Berlin,
New York 1977.
- Raab, P., Schaufenster als Informationsebene.
So kann das Möbelhaus "Schwellen-
angst" abbauen, in: Möbelmarkt,
Heft 9, 1978, S. 1722.
- Reisenkampff, A.,
Sauer, S., Zum Diskriminierungsverbot des
§ 26 Abs. 2, Satz 2 GWB, in:
Betriebs-Berater, 1975, S. 72 ff.
- Rich, U.St.,
Jain, S.C., Social Class and Life Cycle as
Predictors of Shopping Behavior,
in: Retailing Concepts Institutions
and Management, Hrsg.: Merklin, R.I.,
New York 1971.
- Rich, S.V.,
Portis, B.D., The Imageries of Department Store,
in: JoM, Bd. 28, Heft 4, 1964,
S. 10 ff.
- Rindermann, R., Waren und Märkte, Absatzwege für
Konsumgüter in der BRD, in: Deut-
scher Industrie- und Handelstag,
Bonn 1976.
- Rosenberg, L.,
Ruhfus, R.E., The Development of Conflict in
Contractual Marketing Systems,
A Case Study, in: Thompson, D.M.,
(Hrsg.), Contractual Marketing
Systems, Lexington, Mass. 1971.
- Rosenbloom, B., Marketing-Channels, Hinsdale 1978.

- Rosenbloom, B., Conflict and Channel Efficiency, Some Conceptual Models für the Decision Makers, in: Journal of Marketing, Vol. 37, Heft 7, 1973, S. 26 ff.
- Rütschi, K., Modelle rationalisieren das Marketing, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, 1973, S. 92 ff.
- Ruppel, P., Die Bedeutung des Image für das Verbraucherverhalten, Diss. Göttingen 1965.
- Sabel, H., Modelle zur Produktpolitik, in: Computergestützte Marketingplanung, Hrsg.: Hansen, H.R., München 1974, S. 176 ff.
- Sabel, H., Entscheidungsmodelle zur Auswahl von Produktideen, in: Betriebswirtschaftslehre in der zweiten industriellen Evolution, Hrsg.: Kortzfleisch, G.v., Berlin 1969, S. 60 ff.
- Samli, A.C., Segmentation and Carving a Niche in the Market Place, in: Retailing Concept Institution and Management, Hrsg.: Marklin, R.I., New York 1971.
- Samlik, A.A., Use of Segmentation Index to Measure Store Loyalty, in: JoR, Vol. 51, Nr. 1, 1975, S. 51 ff. und S. 113 ff.
- Schaefer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Eine Grundlegung, 2. Auflage, Köln und Opladen 1950.
- Schaefer, E., Grundlagen der Marktforschung, 4. Auflage, Köln und Opladen 1966.
- Schaefer, E., Absatzwirtschaft, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 1, Betriebswirtschaft, 2. Auflage, Köln und Opladen 1966, S. 277 ff.

- Schäfer, W., Einkaufsverhalten in Hamburg, Untersuchung im Auftrag der Hamburger Morgenpost, Hamburg 1974.
- Schenk, H.O., Geschichte und Ordnungstheorie der Handelsfunktionen, Berlin 1970.
- Schenk, H.O.,
Wölk, A., Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Die Entwicklung neuer vertraglicher Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1970.
- Schimpeler, C.C., A Decision Theoretic Approach to Weighting Community Development Criteria and Evaluating Alternative Plans, in: Business Administration.
- Schlegel, A., Produkt- und programmbezogene Erfolgskontrollen, in: Erfolgskontrolle im Marketing, Hrsg.: Böcker, F., Dichtl, E., Berlin 1975, S. 147 ff.
- Schmidt-Bräkling, R., Zielgruppenbestimmung mit Hilfe von Einstellungsskalen - Ein Beitrag zur Marktsegmentierung, Diss. Münster 1973.
- Schmitt-Grohé, S., Produktinnovation, Verfahren und Organisation der Neuprodukt-Planung, Wiesbaden 1972.
- Schmitt, J.J., Selektiver Vertrieb und Kartellrecht, Stuttgart 1975.
- Schmitz, G., Zum Methodenproblem der Imageerforschung von Einzelhandelsbetriebsformen, in: GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 19. Jg., 1973, Heft 1, S. 6 ff.
- Schneider, D., Investition und Finanzierung, 3. Auflage, o.O., 1974.

- Schneider, R., Kriterien der Absatzwegewahl, Zürich, Frankfurt/Main, Thun 1977.
- Schnutenhaus, O.R., Absatzorganisation, in: BdSW, Bd. 1, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1956.
- Schoch, R., Verkaufsprozeß und "behavioral sciences", in: Die Unternehmung, 24. Jg., 1970, S. 97 ff.
- Schoch, R., Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozeß, Winterthur 1969.
- Schreiber, K., Beurteilt der Verbraucher die Qualität nach dem Preis?, in: Markenartikel, 22. Jg., Nr. 9, 1960, S. 636 ff.
- Schuhmann, K., Entwicklungstrends im Einrichtungsmarkt, in: Absatzwirtschaft, Heft 22, 1966, S. 1619.
- Schulthess, V., Der Franchise-Vertrag nach schweizerischem Recht, Zürich 1975.
- Schulz, R., Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten, Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 2, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1972.
- Schulz, R., Vertriebskosten und Vertriebskostenanalyse, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 3, München o.J. (1975).
- Sevin, Ch.H., Analytical Approach to Channel Policies

- Simon, H., Preisabhängige Qualitätsbeurteilung, in: Grundlagen, Operationalisierung, Preispolitik, o.O.
- Skolnik, A., A Structure and Scoring Method for Judging Alternatives, in: IEEE Transaction on Engineering Management, Vol. 16, 1969, S. 72 ff.
- Sölter, A., Kooperative Absatzwirtschaft, Grundlagen, Erfordernisse und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel, Köln 1971.
- Spiegel, B.,
Nowak, H., Image und Image-Analyse, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 1, München 1974, S. 965 ff.
- Steckenborn, I., Lieber im Fachgeschäft? Wo Kunden Kleidung kaufen, in: Rationeller Handel, Heft 11, 1974, S. 5 ff.
- Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketing Theorie, Wiesbaden 1975.
- Steffenhagen, H., Vertikales Marketing, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, München 1974.
- Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, Ansätze einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse, Diss. Münster 1972.
- Stern, W.L., The Concept of Channel Control, in: Journal of Retailing, Vol.43, Heft 2, 1967, S. 14 ff.
- Stern, W.L.,
Heskett, I.L., Conflict Management in Interorganizational Relations. A Conceptual Framework, in: Distribution Channels, Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, W.L., Boston 1969, S. 288 ff.

- Stern, W.L., Distribution Channels, Behavioral Dimensions, Boston, Mass. 1969.
- Strang, W.A., Should Retail Sales Persons be Similar to Their Customers, in: Journal of Retailing, Vol. 51, Heft 3, 1975, S. 29 ff.
- Strebel, H., Scoring-Methoden als Entscheidungshilfen bei der Wahl von Forschungs- und Entwicklungsprojekten, in: Rechnungswesen und Betriebswirtschaftspolitik, Hrsg.: Layer, M., Strobel, R., Berlin 1969, S. 251 ff.
- Strothmann, K.H., Über den Zusammenhang von Marktforschung und Wahl der Absatzmittler im Markenartikelvertrieb, in: Absatzwirtschaft, Hrsg.: Hessenmüller, B., Schnauffer, E., Baden-Baden 1964.
- Stütz, O., APL / 360, Eine Form des Teilnehmerbetriebes mit moderner Problemsprache, in: IBM-Nachrichten, 20. Jg., Heft 199, S. 79 ff.
- Szyperski, N., Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgaben der Unternehmensleitung, in: ZfB, 1971, S. 639 ff.
- Theisen, P., Optimierungsmodelle der Distributionspolitik, in: ZfB, 47. Jg., Heft 2, 1977, S. 65 ff.
- Theisen, P., Kundendienstpolitik, in: HWA, Hrsg.: Tietz, B., Stuttgart 1974, Sp. 1155 ff.
- Thomas, L., Modelle der Präferenzbildung als Grundlage für die Gestaltung von Absatz-Strategien, in: FfH-Mitteilungen, Heft 7, 1978, S. 1 ff.
- Thompson, D.L., Stereotype of the Salesman, in: Harvard Business Review, Vol. 50, Heft 1, 1972, S. 20 ff.

- Tietz, B., Absatzwegopolitik I, in: WISU, 5. Jg., Heft 4, 1976, S. 154 ff.
- Tietz, B., Konsument und Einzelhandel, 2. Auflage, 1. Bd., Frankfurt 1973.
- Tietz, B., Konsument und Einzelhandel, Strukturwandel in der Bundesrepublik Deutschland von 1960 - 1985, 2. Auflage, Frankfurt 1973.
- Tietz, B., Die Grundlagen des Marketing, Bd. 2, Die Marketing-Politik I u. II, München 1975.
- Tietz, B., Die Möglichkeiten und Formen der Imageforschung im Einzelhandel, Sonderdruck, S. 13.
- Tietz, B., Grundlagen der Handelsforschung - Marketingtheorie, Bd. 1, Die Methoden, Zürich 1969.
- Tietz, B., Wie Verbraucher über Einzelhandelsleistungen denken, in: ASW, Heft 3, 1978, S. 44 ff.
- Topritzhofer, E., Absatzwirtschaftliche Modellanalyse des Kaufentscheidungsprozesses (I): Grundlagen, Strukturmodelle des Käuferverhaltens, in: WISU, 3. Jg., Heft 10, 1974, S. 463 ff.
- Topritzhofer, E., Stochastische Modelle des Kaufverhaltens, in: WISU, 3. Jg., Heft 11, 1974, S. 518 ff.
- Topritzhofer, E., Simulationsmodelle des Kaufverhaltens, in: WISU, 3. Jg., Heft 12, 1974, S. 573 ff.
- Träger, W., Push and Pull: Oder was soll der Hersteller beim Einzelhandel tun?, in: Marketing Journal, 2. Jg., 1969, S. 262 f.

- Treis, B., Die Ausgestaltung der Vertriebskostenrechnung, in: Erfolgskontrolle im Marketing, Hrsg.: Böcker, F., Dichtl, E., Schriften zum Marketing, Bd. 1, Berlin o.J. (1975).
- Troll, K., Zum Problem quantitativer Marketing-Modelle, Köln 1975.
- Trommsdorf, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing - Grundlagen und Operationalisierung, Köln u.a. 1975.
- Trommsdorf, V., Image- und Einstellungsmessung in der Marktforschung, theoretische und pragmatische Argumente zur mehrdimensionalen Messung, in: Der Markt, Nr. 57, 1976, S. 28 ff.
- Turban, E.,
Metersky, M.L., Utility Applied to Multi-Variable System Effectiveness Evaluation, in: Management Science, Vol. 17, 1971, S. 817 ff.
- Turner, B.E., Risikoanalyse als Entscheidungshilfe bei der betrieblichen Anwendung klassischer preistheoretischer Modelle, Diss. Mainz, Bern, Frankfurt 1972.
- Ulmer, P., Der Vertragshändler, München 1969.
- Ulmer, P., Die Anwendung des erweiterten Diskriminierungsverbots auf Markenartikelhersteller, in: Betriebs-Berater, 1975, S. 661 ff.
- Ulrich, W., Einführung in die heuristischen Methoden des Problemlösens, in: WISU, Heft 6, 1976, S. 69 ff.
- Vogt, A., Franchising von Produktivgütern, Diss. Darmstadt 1976.

- Walters, C.G., Marketing Channels, New York 1974.
- Walters, C.G., Consumer Behavior, An Integrated
Paul, C.W., Framework, Homewood Ill. 1970.
- Weber, H.K., Betriebswirtschaftliches Rechnungs-
 wesen, München o.J. (1974).
- Wells, W.D., Life Cycle Concept in Marketing
Gubor, G., Research, in: JoMR, Vol. 3, 1966,
 S. 355 ff.
- Welzel, K., Marketing im Einzelhandel - Darge-
 stellt am Beispiel des Einsatzes
 von Sonderangeboten, Wiesbaden 1974.
- Wenzel, W., Grundsatzentscheidungen der Ver-
 triebshführung, Berlin 1961.
- Wentworth, F., Physical Distribution Management,
 London 1970.
- Wheatly, I.I., The Effect of Price, Store Image
Chiu, I.S., and Product and Respondent
 Characteristic on Perceptions of
 Quality, in: JoMR, Heft 5, 1977,
 S. 181 ff.
- WK-Studie Zielkonzeption für die WK-Häuser
 und den WK-Verband unter Berück-
 sichtigung der Entwicklung bis
 1980 (o.O.), 1972.
- Wild, J., Zur Problematik der Nutzenbewer-
 tung von Informationen, in: ZfB,
 41. Jg., Heft 5, 1971, S. 315 ff.
- Wilkinson, I.F., Researching the Distribution Channels
 for Consumer and Industrial Goods:
 The Power Dimension, in: Journal
 of the Market Research Society, Vol.
 16, No. 1, 1974, S. 12 ff.
- Winkler, A., Kritische Überlegungen zur Trag-
 fähigkeit des Image-Begriffes, in:
 Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchs-
 forschung, 19. Jg., Heft 2, 1973,
 S. 147 ff.

- Winkler, A., Praktische Anwendung der Marktsegmentierung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 18. Jg., Heft 2, 1972, S. 101 ff.
- Wied-Nebbeling, S., Industrielle Preisfestsetzung, Eine Überprüfung der marginal- und vollkostentheoretischen Hypothesen auf empirischer Grundlage, Tübingen 1975.
- Wirth, K.B., Der Einfluß von Eigenschaften der Ware auf den Absatz, Diss. München 1960.
- Wiswede, G., Konsum-Stratifikation, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 14. Jg., Heft 3, 1968, S. 308 ff.
- Wiswede, G., Motivation und Verbraucherverhalten Grundlagen der Motivforschung, 2. Auflage, München 1973.
- Wiswede, G., Bedürfnismatrix und kognitive Dissonanz, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 19. Jg., Heft 2, 1973, S. 93 ff.
- Wiswede, G., Motivation zur Information, Determinanten konsumrelevanter Informationssuche, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 21. Jg., Heft 3, 1975, S. 221 ff.
- Wiswede, G., Eine Vektortheorie des Verbraucherverhaltens, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg., Heft 1, 1966, S. 53 ff.
- Wiswede, G., Der Mythos vom manipulierten Verbraucher, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 18. Jg., Heft 3, 1972, S. 157.
- Wiswede, G., Unternehmerverhalten zwischen rationalem Anspruch und psychosozialer Wirklichkeit, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 20. Jg., Heft 2, 1974, S. 144 ff.

- Wiswede, G., Soziologie des Verbraucherverhaltens, Stuttgart 1972.
- Witte, E., Die Finanzwirtschaft der Unternehmung, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Hrsg.: Jacob, H., Wiesbaden o.J. (1969).
- Witte, E., Return on Investment, in: Investitionslexikon, Hrsg.: Lücke, W., München 1975.
- Witte, E., Erfolg, in: Brockhaus Enzyklopädie in 20 Bänden, Bd. 5, Wiesbaden 1968.
- Witte, E., Entscheidungsprozesse, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969.
- Witte, E., Phasentheorien und Organisation kompletter Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, 20. Jg., 1968, S. 625 ff.
- Witte, E., Simulationstheorie und ihre Anwendung auf betriebliche Systeme, Wiesbaden 1973.
- Witt, R.,
Bruce, G.D., Group Influence and Brand Choice Congruence, in: JoMR, Vol. 9, Heft 4, 1972, S. 440 ff.
- Wolf, H.E., Methodologische und empirische Probleme der Imageforschung, in: Gesellschaft für Marktforschung, 9. Jg., 1963, S. 14 ff.
- Wolf, H.E., Die Beziehungen zwischen Vorurteil Image und Gegenstandsbild, in: Gfm - Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 12. Jg., Heft 1, 1966, S. 9 ff. bzw. S. 117 ff.
- Wyss, W., Führt positives Image auch zum Kauf?, in: Marketing Journal, 6. Jg., Heft 4, 1973, S. 334 ff.

- Zangenmeister, C., Nutzwertanalyse in der System-
technik, Eine Methodik zur multi-
dimensionalen Bewertung und Aus-
wahl von Projektalternativen,
Berlin 1970.
- Zellekens, H., Das Bild des Handels in der
Öffentlichkeit, in: Rationeller
Handel, Heft 9, 1964, S. 3 ff.
- Zuther, I.A., Anmerkungen zum Wettbewerb
zwischen Unternehmen mit unter-
schiedlichen Vertriebswegen, in:
Versicherungs-Wirtschaft, 31. Jg.,
Heft 10, 1976, S.

A N H A N G I

Fragebogen I (Allgemeiner Teil)

Mit den folgenden Fragen, um deren Beantwortung wir Sie bitten, versuchen wir ein ungefähres Bild von Art, Größe und Marktsituation Ihrer Unternehmung zu erhalten. Eine Beantwortung dieser Fragen würde die statistischen Auswertungsmöglichkeiten des Fragebogens erheblich erhöhen.

Die Anonymität der mitgeteilten Einzelangaben Ihres Betriebes wird zugesichert.

Bitte kreuzen Sie bei den nachfolgenden Fragen die zutreffende Antwort an.

1. Zu welcher Umsatzgrößenklasse zählte Ihr Unternehmen 1978?

- | | | |
|-----|--------------------|--------------------------|
| (a) | unter 1 Million DM | ☐ |
| (b) | 1 - 6 Mio DM | ☐ |
| (c) | 6 - 20 Mio DM | ☐ |
| (d) | 20 - 50 Mio DM | ☐ |
| (e) | 50 - 200 Mio DM | ☐ |
| (f) | über 200 Mio DM | ☐ |
| (g) | keine Antwort | ☐ |

2. Wieviel Produktgruppen umfaßt Ihr Produktionsprogramm?

- | | | |
|-----|---------------|--------------------------|
| (a) | eine | ☐ |
| (b) | 2 - 6 | ☐ |
| (c) | 6 - 10 | ☐ |
| (d) | 10 - 20 | ☐ |
| (e) | über 20 | ☐ |
| (f) | keine Antwort | ☐ |

Die Hauptproduktgruppen sind:

3. Wie groß ist Ihr geschätzter Marktanteil bei Ihrer Hauptproduktgruppe in der BRD?

- | | | |
|-----|---------------|--------------------------|
| (a) | unter 1 % | ☐ |
| (b) | 1 - 5 % | ☐ |
| (c) | 6 - 15 % | ☐ |
| (d) | 16 - 30 % | ☐ |
| (e) | 31 - 50 % | ☐ |
| (f) | über 50 % | ☐ |
| (g) | weiß nicht | ☐ |
| (h) | keine Antwort | ☐ |

4. Wieviele Abnehmer auf der Einzelhandelsstufe haben Sie ungefähr?

- | | | |
|-----|---------------|--------------------------|
| (a) | einen | ☐ |
| (b) | 2 - 10 | ☐ |
| (c) | 11 - 60 | ☐ |
| (d) | 61 - 150 | ☐ |
| (e) | 151 - 400 | ☐ |
| (f) | über 400 | ☐ |
| (g) | keine Antwort | ☐ |

(Zutreffende Antwort bitte ankreuzen)

I. Direkter Absatzkanal

- (a) Verkaufsbüros
- (b) eigene Außendienstmitarbeiter
- (c) Fabrikfilialen
- (d) Versandhandel ab Werk
- (e) Sonstiges

II. Indirekter Absatzkanal

Großhandel

Einzelhandel

- (1) Versandhandel
 - (a) Sortimentsversand
 - (b) Fachversand
- (2) Großbetriebsformen
 - (a) Warenhäuser und Kleinpreisunternehmen
 - (b) Verbrauchermärkte u. Selbstbedienungswarenhäuser $\geq 1000 \text{ qm}$ Verkaufsfläche
- (3) Betriebsformen mit überwiegendem Fachsortiment (Facheinzelhandel)
 - (a) Facheinzelhandel ohne Filialunternehmen
 - (b) Facheinzelhandel mit Filialunternehmen (Möbel-Mann, Möbel Franz etc.)

Hauptproduktgruppe		
1	2	3

- (c) Facheinzelhandel organisiert in Einkaufsverbänden
- (d) Facheinzelhandel organisiert in freiwilligen Ketten

(4) Sonstiges _____

1	2	3

2. Welches Hauptziel verfolgen Sie bei der Auswahl Ihrer Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe?

3. Welche der folgenden in der Literatur genannten Ziele können Ihrer Meinung nach ebenfalls eine Bedeutung bei der Einzelhändlerauswahl aus Herstellersicht aufweisen?

Geben Sie bitte zusätzlich eine Rangfolge der Ziele an!

(Befragungshinweis: xx sehr große Bedeutung, x mittlere Bedeutung, - keine Bedeutung)

	<u>Bedeutung</u>	<u>Rangfolge</u>
(a) Erzielung eines größtmöglichen Umsatzes	☐	_____
(b) Maximierung des Gewinns	☐	_____
(c) Erzielung einer größtmöglichen Absatzmenge, bei Gewährleistung eines Mindestgewinns	☐	_____

- | | | |
|---|--------------------------|-------|
| (d) Vergrößerung des Marktanteils | ☐ | _____ |
| (e) Minimierung der Vertriebskosten | ☐ | _____ |
| (f) Übereinstimmung des eigenen Herstellerimage und des Produktimage mit dem Händlerimage | ☐ | _____ |
| (g) Lenkbarkeit und Kontrolle der Handelspartner | ☐ | _____ |
| (h) Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Absatzkanals bei veränderten Umweltgegebenheiten | ☐ | _____ |
| (i) Abnehmerstreue (Festigkeit der Beziehung zwischen Hersteller und ausgewählten Einzelhändlern) | ☐ | _____ |

4. Welche Kriterien schließen eine Belieferung bestimmter Händler von vornherein aus?

(Zutreffende Antwort bitte ankreuzen)

- | I. <u>Herstellerbezogene Begrenzungsfaktoren</u> | sehr große Bedeutung | große Bedeutung | weniger große Bedeutung | geringe Bedeutung | keine Bedeutung |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (a) Finanzkraft des Herstellers | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (b) Produktionskapazität des Herstellers | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (c) Standort des Herstellers | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| | | | | | |
| II. <u>Produktbezogene Begrenzungsfaktoren</u> | | | | | |
| (a) physikalische Eigenschaften der Produkte (z.B. Größe, Sperrigkeit, Transportempfindlichkeit) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

(b) Erklärungsbedürftigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
(c) Wartungsbedürftigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
(d) Wert	☐	☐	☐	☐	☐

III. Marktbezogene Begrenzungsfaktoren

(a) Absatzkanäle der Konkurrenz	☐	☐	☐	☐	☐
(b) geographische Verteilung der Konsumenten	☐	☐	☐	☐	☐
(c) Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten	☐	☐	☐	☐	☐
(d) Einkaufsstättenwahl der Konsumenten	☐	☐	☐	☐	☐

5. Welche Faktoren engen Ihre freie Entscheidungsmöglichkeit bei der Händlerauswahl ein?

	sehr große Bedeutung	große Bedeutung	weniger große Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung
(a) Rechtliche Grenzen der Händlerauswahl, z.B. § 26 Abs. II GWB, § 18 GWB	☐	☐	☐	☐	☐
(b) Weitere zivil- und handelsrechtliche Bestimmungen, wettbewerbsrechtliche, steuerrechtliche u. sonstige Rechtsvorschriften (z.B. § 89 b HGB, § 1 UWG)	☐	☐	☐	☐	☐
(c) Vorschriften des EG-Kartellrechts, insb. Art. 85, 86 EWG-Vertrag	☐	☐	☐	☐	☐

(d) Sonstige Faktoren

Die in Frage 4 genannten Begrenzungsfaktoren der Einzelhändlerauswahl führen schon zu einer Beschränkung der realisierbaren Alternativen. Aus der noch bestehenden Vielzahl potentieller Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe muß nun der Hersteller in einer ersten Selektionsstufe grob diejenigen auswählen, die seinen Zielen entsprechen.

6. Welche Verfahren wenden Sie innerhalb einer ersten Selektionsphase (siehe Erläuterungen) zur Grobauswahl von geeigneten Einzelhändlern an?

Checklisten

☐

Punktbewertungsmodell

☐

Kein schriftlich niedergelegtes Beurteilungsschema

☐

Sonstige Verfahren

☐

Bitte geben Sie kurz an, wie die Vorgehensweise dieses Verfahrens ist!

7. Nachfolgend ist ein Kriterienkatalog zur Bewertung der in Betracht kommenden Absatzmittler auf der Einzelhandelsstufe aufgeführt. Welche der hier aufgelisteten Selektionskriterien legen Sie bei der Auswahl Ihrer Absatzpartner auf der Einzelhandelsstufe tatsächlich zugrunde?

Wie beurteilen Sie generell die Bedeutung (auch der von Ihnen bisher noch nicht verwendeten Kriterien) für die Selektionsentscheidung?

Welche Auswahlkriterien legen Sie tatsächlich zugrunde?
(Bitte ankreuzen)

Wie beurteilen Sie generell die Bedeutung (auch der von Ihnen bisher noch nicht verwendeten Kriterien) für die Selektionsentscheidung?
(Bitte ankreuzen)

I. <u>Geschäftsausstattungsbezogene Kriterien</u>		sehr große Bedeutung	große Bedeutung	weniger große Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung
(a) Äußerer Aufbau des Einzelhandelsgeschäftes (Fassade)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(b) Innerer Aufbau u. Atmosphäre (Ideenreichtum, Abwechslung, Sauberkeit, Bequemlichkeit)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(c) Schaufensterfläche und Gestaltung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(d) Dekoration	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(e) Beleuchtung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(f) Parkplatzangebot	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(g) Sonstiges	☐	☐	☐	☐	☐	☐

II. Personalbezogene Kriterien

	sehr große Bedeutung	große Bedeutung	weniger große Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung
(a) Anzahl der Mitarbeiter	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(b) Ausbildungsstand des Personals	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(c) Freundlichkeit der Bedienung	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(d) Fachgerechte Beratung	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(e) Äußere Erscheinung d. Mitarbeiter	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(f) Sonstiges	☐ ☐	☐	☐	☐	☐

III. Marktbezogene Kriterien

(a) Größe des durch den Händler erreichten Marktes	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(b) Art des durch den Händler erreichten Marktes (☒ angesprochenes Konsumentensegment)	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(c) Kaufmilieu im Geschäft	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(d) Sonstiges	☐ ☐	☐	☐	☐	☐

IV. Kriterien der vertikalen Beziehung Hersteller $\longleftrightarrow$ Händler

	sehr große Bedeutung	große Bedeutung	weniger große Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung
(a) Lenkbarkeit der Händler	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(b) Kontrolle der Händler	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(c) Festigkeit der Beziehung zwischen Hersteller und selektierten Einzelhändlern	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(d) Sonstiges	☐ ☐	☐	☐	☐	☐

V. Sortimentsbezogene Kriterien

(a) Gesamtsortiment (Breite, Tiefe) des Einzelhändlers	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(b) Sortimentsumfeld	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(c) Modische Aktualität des Sortiments	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(d) Übersichtlichkeit des Sortiments (Warenpräsentation)	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(e) Sonderaktionen, Sonderangebote	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(f) Preisniveau (Preisdurchschnitt, Preisattraktivität, Qualitätsbezug)	☐ ☐	☐	☐	☐	☐
(g) Sonstiges	☐ ☐	☐	☐	☐	☐

VI. Weitere absatzbe-
zogene Kriterien
des Händlers

sehr
große
Bedeu-
tung

große
Be-
deu-
tung

weniger
große
Bedeu-
tung

geringe
Be-
deu-
tung

keine
Be-
deu-
tung

(a) Kundendienst
(Service, Reklama-
tionsbearbei-
tung)

☐
☐
☐
☐
☐
☐

(b) Werbung (Werbe-
träger, Werbemit-
tel, Werbestil)

☐
☐
☐
☐
☐
☐

(c) Kundenkreditgewäh-
rung

☐
☐
☐
☐
☐
☐

(d) Verkaufsförderung

☐
☐
☐
☐
☐
☐

(e) Sonstiges

☐
☐
☐
☐
☐
☐

8. Wenn Sie sich zwischen mehreren wichtigen Kriterien entscheiden
müßten, welches wäre Ihrer Meinung nach das wichtigste Kriterium
jeder einzelnen Kriteriengruppe?

(Bitte tragen Sie die entsprechenden Buchstaben gemäß der Kenn-
zeichnung aus Frage 7 ein)!

Kriteriengruppe

Wichtigstes Kriterium
(Bitte Buchstabe eintragen)

I Ausstattungsbezogene Kriterien

☐

II Personalbezogene Kriterien

☐

III Marktbezogene Kriterien

☐

IV Kriterien der vertikalen Be-
ziehung Hersteller ↔ Händler

☐

V Sortimentsbezogene Kriterien

☐

VI Weitere absatzbezogene Kri-
terien des Händlers

☐

9. Bitte geben Sie eine Rangfolge hinsichtlich der Bedeutung der 6 Kriteriengruppen an. Falls Sie der Meinung sind, daß eine wichtige Kriteriengruppe nicht berücksichtigt wurde, so geben Sie diese bitte in der dafür vorgesehenen Zeile an. (Der Rangplatz mit der Ziffer 1 kennzeichnet die Kriterien-
gruppe mit der höchsten Priorität)

	<u>Rangplatz</u>
Ausstattungsbezogene Kriterien	_____
Personalbezogene Kriterien	_____
Marktbezogene Kriterien	_____
Kriterien der vertikalen Beziehung	_____
Sortimentsbezogene Kriterien	_____
Weitere absatzbezogene Kriterien	_____

10. Sind Sie der Meinung, daß anhand eines solchen Kriterienkataloges eine Grobauswahl der im Hinblick auf die Herstellerziele idealen Händler durchgeführt werden kann?

Ja ☐

(Bitte weiter mit Frage 11)

Nein ☐

Wenn nein - womit begründen Sie diese Meinung?

11. Sind Sie der Meinung, daß ein solcher Kriterienkatalog und die Gewichtung der Kriterien speziell auf das Händlerauswahlproblem eines bestimmten Herstellers zugeschnitten sein muß oder ob dem vorliegenden Kriterienkatalog und der Gewichtung eine allgemeingültige Bedeutung für die meisten Händlerselektionsprobleme zugestanden werden kann?

	speziell für ein bestimmtes Händler- auswahlproblem	brauchbar für die Mehrheit der Händ- lerauswahlent- scheidungen
Kriterienkatalog	☐	☐
Gewichtung der Kriterien	☐	☐

F r a g e b o g e n I I I

(Bedeutung des Absatzmittlerimages aus Konsumentensicht als bedeutsames Händlerauswahlkriterium des Herstellers)

Definition:

Das Händlerimage kann als Summe aller Wahrnehmungen, Erfahrungen und Vorstellungen des Kunden über den Handelsbetrieb verstanden werden und ist untrennbar an die objektiv nachweisbaren Eigenschaften der Einzelhandelsunternehmung gebunden.

Da es persönlich für wahr gehalten wird und damit für den Konsumenten Gültigkeit besitzt, ist das Händlerimage das wirkliche Bild, das sich der Konsument von dem Händler macht.

(Bitte kreuzen Sie bei den nachfolgenden Fragen die zutreffende Antwort an.)

- (1) Legen Sie Wert auf ein klares und eindeutiges Image Ihrer Firma (Herstellerimage) bei den Konsumenten?

Ja

☐

Nein

☐

Keine Meinung

☐

- (2) Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach das Herstellerimage für das Konsumentenverhalten?

sehr große
Bedeutung

☐

große Be-
deutung

☐

weniger
große Bedeutung

☐

geringere
Bedeutung

☐

keine
Bedeutung

☐

- (3) Erstreben Sie als Hersteller ein bestimmtes Produkt- bzw. Markenimage?

Ja

☐

Nein

☐

Keine Meinung

☐

- (4) Wenn Sie noch einmal an die Unternehmensziele denken; welchen Bedeutungsrang nimmt die Gestaltung des Herstellerimages bei den Unternehmenszielen ein?

sehr große Bedeutung	große Bedeutung	weniger große Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung
----------------------	-----------------	-------------------------	-------------------	-----------------

☐☐☐☐☐

- (5) Wie stark wird Ihrer Meinung nach die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten durch das Händlerimage beeinflusst?

sehr erheblich	erheblich	weniger stark	gering	überhaupt nicht
----------------	-----------	---------------	--------	-----------------

☐☐☐☐☐

- (6) Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach das Händlerimage für den Markterfolg des Einzelhändlers und damit im Rückschluß für Ihren Absatzerfolg?

sehr große Bedeutung	große Bedeutung	weniger große Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung
----------------------	-----------------	-------------------------	-------------------	-----------------

☐☐☐☐☐

- (7) Wie wichtig erscheint Ihnen das Händlerimage als Selektionskriterium bei der Absatzmittlerauswahl?

(a) Wir halten das Image unserer Händler für recht bedeutsam, es stellt für uns ein Hauptauswahlkriterium dar.

☐

(b) Das Image unserer Absatzmittler ist für uns eines von vielen Selektionskriterien.

☐

(c) Das Absatzmittlerimage wird von uns zwar als relevant angesehen, bildet für uns aber kein spezifisches Auswahlkriterium.

☐

(8) Welche Merkmale des Handelsgeschäftes haben Ihrer Meinung nach einen bedeutenden Einfluß auf die Bildung eines Geschäftsimages beim Konsumenten?

(1) -----

(2) -----

(3) -----

(9) Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung der folgenden in der Literatur genannten Imagekomponenten für die Bildung des Einzelhändlerimages aus Konsumentensicht ein?

(xx : sehr hohe Bedeutung; x : mittlere Bedeutung;

- : keine Bedeutung)

(a) Standort des Einzelhandelsgeschäftes ☐

(b) Größe ☐

(c) Betriebsform ☐

(d) Personal (Freundlichkeit, Beratung, äußere Erscheinung) ☐

(e) Fassade, Schaufenstergestaltung ☐

(f) Kaufatmosphäre ☐

(g) Preisniveau (Preisdurchschnitt, Preisattraktivität, Sonderangebote, Qualitätsbezug) ☐

(h) Kundendienst (Service, Reklamationsbehandlung) ☐

(i) Kundentyp des Geschäfts ☐

(j) Werbung ☐

(10) Auf welche Weise ermitteln Sie als Hersteller das Image, das die von Ihnen ausgewählten (bzw. auszuwählenden) Einzelhändler beim Konsumenten genießen?

- | | |
|--|--------------------------|
| (a) Durch persönliche Gespräche mit Konsumenten während des Kaufvorganges im Einzelhandelsgeschäft | ☐ |
| (b) Durch Berichte eigener Außendienstmitarbeiter | ☐ |
| (c) Durch zufällige Beobachtung von Verkaufsgesprächen | ☐ |
| (d) Auf andere Weise: -----
----- | ☐ |
| (e) Überhaupt nicht | ☐ |

(11) Haben Sie für die folgenden Zwecke bereits einmal eine Imageanalyse durchgeführt bzw. von Marktforschungsinstituten durchführen lassen?

- | | Ja | Nein |
|---|--------------------------|--------------------------|
| (a) Zur Ermittlung des eigenen Firmenimages beim Endkonsumenten | ☐ | ☐ |
| (b) Zur Ermittlung des Produktimages | ☐ | ☐ |
| (c) Zur Ermittlung des Images der eingeschalteten (bzw. einzuschaltenden) Absatzmittler | ☐ | ☐ |

Wenn nein - ist die Befragung hiermit beendet.

Wenn ja - bitte weiter mit Frage 12.

(12) Welche Verfahren der Datenerhebung wurden im Rahmen dieser Imageanalyse angewendet?

(Zutreffendes bitte ankreuzen!)

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| (a) Polaritätenprofil | ☐ |
| (b) Sementisches Differential | ☐ |
| (c) Indirekte Methoden der Befragung | ☐ |
| (d) Sonstiges -----
----- | ☐ |

(13) Wie wurde bei der konkreten Datenerhebung vorgegangen?

- (a) Kundenbefragung ☐
- (b) Passantenbefragung ☐
- (c) Befragung durch Hausbesuche ☐
- (d) Sonstiges ----- ☐

(14) Welche Verfahren der Datenauswertung wurden im Rahmen dieser Imageanalyse angewendet?

- (a) Bildung von Antwortkategorien
bei offenen Testverfahren ☐
- (b) Auszählung bei strukturierten
Formen der Befragung ☐
- (c) Aufstellung von Häufigkeits-
verteilungen ☐
- (d) Mittelwertbildung und Profil-
darstellungen ☐
- (e) Multivariate Verfahren ☐

L e b e n s l a u f

Peter Michael Cremer 4300 Essen, Hallering 15

geboren am: 22. Juni 1951

Eltern: Walter Cremer, Dipl.-Ing.,
Direktor und
Marianne Cremer, geb. Koch

Schulbesuch: 1958 - 1961 Schwanenbusch-
schule, Essen

 1961 - 1970 Carl-Humann-
Gymnasium, Essen

 1970 Reifeprüfung, Carl-Humann-
Gymnasium, Essen

Studium: 1970 - 1972 Studium der Öko-
nomie, Ruhr-Uni-
versität Bochum

 1972 - 1975 Studium der Be-
triebswirtschafts-
lehre, Universität
Münster

 1975 Examen als Diplom-
Kaufmann, Univer-
sität Münster

Berufsweg: 1975 - 1981 Wissenschaftlicher
Mitarbeiter bzw.
Doktorand am Lehr-
stuhl für Betriebs-
wirtschaftslehre,
insbes. Distribution
und Handel der
Universität Münster

